

MARIA APARECIDA PERES

**O PACOTE DE BENEFÍCIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS COMO
ATRATIVO AOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO
FINANCEIRO**

CURITIBA

2011

MARIA APARECIDA PERES

**O PACOTE DE BENEFÍCIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS COMO
ATRATIVO AOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO
FINANCEIRO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em ago-2011.

Orientador : Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA

2011

Agradecimento

**Agradeço a Deus pela oportunidade diária de viver
e sentir a vida, pela família e pelo amor que conheci.**

RESUMO

Peres, Maria A. O PACOTE DE BENEFÍCIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS COMO ATRATIVO AOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO FINANCEIRO. Esta monografia surgiu a partir de uma entrevista da Diretora de Recursos Humanos de um banco publicada no Jornal Valor Econômico, e a partir de um programa de premiação da empresa que foi recebido em 2009 pelo reconhecimento na Gestão de Saúde dos funcionários daquele banco. Isto motivou o interesse em conhecer o que outros bancos estariam fazendo nesta área por seus funcionários. Foi possível compreender que as empresas que buscam solidez, longevidade e competitividade necessitam investir em benefícios que sejam considerados atrativos para reter seus talentos. É um grande desafio motivar e reter estes talentos humanos para que possam crescer junto com a empresa. Para isto é necessário conhecer a empresa, seus valores, conhecer seus funcionários e suas necessidades. A área de Recursos Humanos tem passado por mudanças, deixando o papel de executor de atividades de folha de pagamento para um prestador de serviços para os funcionários. Ela tem assumido papel estratégico nas empresas. Isto significa estar mais próximo e focado nas necessidades dos funcionários ofertando serviços e benefícios a fim de que satisfeitos estejam mais engajados na empresa. Ao realizar este trabalho, identificou-se que as empresas têm investido em benefícios corporativos tais como plano de saúde, plano odontológico, previdência privada entre outros com objetivo exclusivo de trazer a segurança para seus funcionários e o comprometimento de suas atividades no trabalho. Como comunicar isto aos funcionários? Como tornar os benefícios perceptíveis a todos? Eis o grande desafio.

PALAVRAS CHAVES: Benefícios; Funcionários, Competitividade; Comunicação; Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Problema de Pesquisa	9
1.2	Justificativa.....	9
1.3	Objetivos	10
1.3.1	Objetivo Geral	10
1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.4	Limitações da Monografia	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	As necessidades humanas e suas motivações	12
2.1.1	A abordagem de Maslow	12
2.1.2	A abordagem de Herzberg	16
2.1.3	A abordagem de MCgregor	18
2.1.4	A teoria motivacional de Vroom.....	21
2.1.5	A teoria de Lawler III.....	24
2.2	Como as empresas lidam com estas necessidades e motivações no trabalho...	25
2.3	A política de recursos humanos	32
2.4	A política de benefícios	33
2.5	Como comunicar os benefícios.....	40
2.6	O desafio da atração e retenção dos talentos pelos benefícios.....	42
2.7	O papel das lideranças neste processo.....	45
3	ESTUDO DE CASO	48
3.1	Resultado da pesquisa com os bancos	48
3.2	O pacote de benefícios do Banco Y	52
3.3	Objetivos do Banco Y: criar uma nova cultura de benefícios integrados focados na qualidade de vida	61
4	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO.....	64
5	CONCLUSÃO	65
6	RERÊNCIAS	67
7	ANEXOS	69

1 INTRODUÇÃO

Segundo Carvalho e Tavares (2001), o homem possui a capacidade de associar e relacionar-se diante de um fato. É capaz de entrar em contato com uma realidade e abstrair informações que poderão ser úteis.

Nessa perspectiva é possível imaginar que a assimilação está intimamente relacionada com a estrutura do sujeito, com seus sentimentos e seu referencial de valores. “Todo conhecimento produzido está carregado de emoção, de motivação, de sentimentos humanos, que estiveram o tempo todo direcionados para a produção daquele conhecimento”. (CARVALHO; TAVARES, 2001 p. 57).

Gerir todo esse conhecimento produzido, segundo Carvalho e Tavares (2001) começa com a necessidade das corporações de se posicionarem, de se organizarem diante de um volume tão grande de conhecimento. Isto se faz necessário até por uma questão de sobrevivência das organizações diante da dinâmica de mudanças na sociedade.

Ainda segundo estes autores, as empresas devem estar cientes das exigências pertinentes de seus funcionários. Com isto é possível reconhecer que uma empresa atenta ao potencial de seus profissionais e ao conhecimento produzido por eles, portanto, esta empresa “é capaz de identificar e de saber utilizar todo esse capital intangível, originado do talento humano.” (CARVALHO; TAVARES, 2001 p. 57).

Ou seja, não são somente os recursos físicos e financeiros de uma organização que merecem atenção, mas também seus talentos humanos devem ser preservados para a saúde de suas empresas.

Atualmente trabalho numa grande empresa do ramo financeiro, em Recursos Humanos e, presencio a preocupação da empresa na retenção dos seus talentos com o risco de que no mercado possam alimentar seus concorrentes.

Associado a isto, existe também uma grande preocupação para que toda a estrutura hierarquica, com seus processos, fluxos e dinâmica estejam padronizados e registrados, como uma maneira de mitigar os riscos de perda dos seus talentos.

Segundo Terra (2001, p 53), existe uma competitividade nas empresas baseada no conhecimento, é a “sociedade do conhecimento”. Isto se tornou um recurso utilizado pelas empresas inclusive em detrimento aos demais recursos como

econômicos, financeiros e localização geográfica. Ou seja, presenciamos um deslocamento dos recursos anteriormente valorizados.

Para este autor, as empresas mais avançadas estão sobrevivendo melhor no mercado competitivo, pois estão permitindo que os níveis hierárquicos mais baixos nas empresas participem também das decisões e outras ações importantes para as empresas.

Este movimento tem provocado a melhora na qualificação profissional dos empregados. Isto tem se mostrado um diferencial no mercado de trabalho, e consequentemente elevado o nível de conhecimento no interior das empresas.

Para Terra (2001), esse dinamismo no interior das empresas tem permitido que os trabalhadores aumentem consideravelmente seus patamares de educação e conhecimento, ou seja, estão se tornando mais criativos e em constante aprendizagem. Ele afirma também que o enriquecimento das estruturas tendem a não reagirem na velocidade que o mercado se apresenta. As empresas mais abertas e flexíveis tendem a adaptarem-se melhor e, ainda, à manutenção de sua saúde no longo prazo.

Diante desse cenário competitivo e um mercado concorrente cada vez mais exigente é importante saber o que as empresas, e mais especificamente nosso foco de trabalho – os bancos - tem ofertado em seu pacote de benefícios para atrair e reter seus talentos. Quais os diferenciais dos bancos como atrativo as funcionários?

O ranqueamento das empresas melhores classificadas como modelo em seus ambientes corporativos estão se tornando vitrines para outras empresas à margem deste movimento. Estas empresas de alguma forma refletem o que seus administradores estão fazendo em sua gestão de pessoas. Estas pesquisas tem foco no clima organizacional e os benefícios corporativos são citados pelos seus funcionários quando estes sentem alguma diferença.

Outra questão bastante importante é o pacote de remuneração, que no entanto, não será foco desta pesquisa e por isso não vamos tratá-lo com profundidade.

Neste trabalho, vamos conhecer a motivação e algumas teorias de abordagem neste assunto; conhecer a política de recursos humanos e de benefícios nas empresas. Compreender que comunicar é tão importante para que se possa atingir relamente aos funcionários e o quão importante é o papel desempenhado pela liderança nas empresas.

Vamos conhecer o resultado de uma pesquisa de benefícios realizada com oito dos principais bancos ligados à Febrabam – Federação dos Bancos e saber em quais benefícios estas empresas estão investindo como atrativo aos seus funcionários.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante da contextualização apresentada na seção anterior, propõe-se a seguinte questão neste estudo de caso: Quais os benefícios corporativos que as empresas estão ofertando como atrativo aos seus funcionários?

1.2 Justificativa

Segundo Beuren (2009, p. 65) a justificativa de um trabalho se pauta pela relevância que a pesquisa se propõe.

Nesta perspectiva, esta pesquisa pretende ser um instrumento de contribuição às empresas de atividade financeira que buscam conhecer em quais benefícios as empresas estão investindo e ofertando ao seus funcionários. A relevância pretendida é que esta pesquisa seja um instrumento de consulta dos benefícios praticados interior das empresas. Este estudo de caso pretende apresentar o que apuramos nos bancos como práticas de sucesso para atrair e reter talentos.

Para Beuren (2009, p. 66) a exeqüibilidade está associada a bibliografia mínima disponível. Neste caso, identificamos autores como Terra (2001) que fala da “multidimensionalidade do capital intelectual” como uma necessidade de aprofundamento e maior compreensão dos processos internos de aprendizagem que são diferentes em cada sujeito. Além disso, ele reforça que os seus recursos humanos, também denominado “capital humano” são considerados intangíveis, o que é mais difícil mensurar, mas extremamente necessários à empresa. Assim, justificamos esta pesquisa ao olhar o sujeito como um recurso humano que é extremamente complexo e merece um olhar diferenciado para suas necessidades e satisfações.

O presente estudo representa oportunidade de mergulhar no conhecimento detalhado do pacote de benefícios utilizados pelas empresas e, que se justifica na gestão disseminadas pela própria sociedade do bom desempenho corporativo. Trata-se de conhecer o que tem se feito de “bom” nas empresas e o quanto isto tem sido eficiente em seus objetivos.

A adaptabilidade também destaca a abordagem do tema sob o ponto de vista inovador. Aqui esta pesquisa também se justifica pela dinâmica do mercado competitivo e sua necessidade de sempre buscar novas alternativas para atingir seus objetivos corporativos, sem contudo perder o foco no controle dos custos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as boas práticas de gestão por meio dos benefícios que as empresas estão praticando que permitem motivar, mas principalmente atrair e reter empregados nos bancos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os benefícios praticados pelos bancos;
- b) Discorrer sobre os benefícios identificados;
- c) Conhecer o benefício que tem sido diferencial nos bancos e que tem sido alvo de investimentos financeiros destas empresas;

1.4 Limitações da Monografia

O presente trabalho buscou conhecer quais os benefícios corporativos que alguns bancos estão ofertando aos seus funcionários como atrativo dos seus talentos. Em que pese o assunto ser bastante interessante, pois permite conhecer as

boas práticas de gestão e o que as empresas têm a oferecer, faz-se necessário dizer que estamos num mercado de empresas concorrentes e que, portanto, estas buscam a sua preservação.

Na pesquisa conseguimos algumas valiosas informações prestadas pelos bancos que se dispuseram a colaborar, e que obviamente vamos preservar a todos, bem como o banco cujo estudo de caso será apresentado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 As necessidades humanas e suas motivações

2.1.1 A abordagem de Maslow

Ao conviver com as pessoas numa ambiente de trabalho, um ambiente corporativo é possível perceber que as pessoas possuem maneiras diferentes de trabalhar.

Chiavenato (1992) coloca muito bem isto ao observar que algumas pessoas possuem uma facilidade maior na realização do seu trabalho, outras necessitam de mais tempo e ainda que o desempenho está ligado diretamente nas aptidões e habilidades de cada um.

No entanto, o que conduz as atividades de trabalho é a motivação que esta pessoa possui. O bom desempenho de suas atividades vai depender do quão motivado ele realmente está.

A motivação pode ser “conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho.” (CHIAVENATO, 1992, p. 153).

Saber o que motiva uma pessoa é algo que muitas empresas buscam, pois uma pessoa motivada trabalha de maneira diferente, como vimos.

Ou se encontra estas pessoas motivadas naturalmente ou se cria um ambiente propício para esta motivação, eis um grande desafio para as empresas.

As pessoas são diferentes e possuem necessidades diferentes, por isso a dificuldade das empresas em definir padrões universais para motivação dos seus funcionários.

Além disso, as pessoas possuem momentos diferentes de motivação, ou seja, existem fases na vida que algo poderá ou não motivar uma pessoa.

Para entender um pouco mais sobre isto vamos conhecer alguns conceitos sobre as necessidades humanas.

Segundo Chiavenato (1992), as necessidades humanas ou motivos estão no interior das pessoas que impulsionam e influenciam suas atitudes diante das

situações diversas na vida. A fonte estaria no interior das pessoas. Estas ainda são individuais e pessoais. São fatores que determinam a personalidade das pessoas.

Além disto, as pessoas possuem motivos e necessidades diferentes em momentos igualmente diferentes de sua vida. Isto também influenciado por sua maturidade.

Se por um lado conhecemos a motivação que vem do interior e, portanto bem individual, por outro lado, existem necessidades comuns que regem o comportamento humano, o que permite nesta semelhança que as pessoas tenham comportamentos semelhantes.

Nesta perspectiva, Leboyer (1994), apresenta a motivação humana como um processo iniciado para satisfação das necessidades divididas em uma hierarquia. Esta hierarquia ou escala passa pela necessidade considerada de nível mais baixo até alcançar as de nível mais alto.

Este autor cita a pirâmide de Maslow que estabelece a estes itens nesta seqüência:

- ✓ Necessidades fisiológicas;
- ✓ Necessidades de segurança;
- ✓ Necessidades sociais;
- ✓ Necessidades de estima;
- ✓ Necessidades de auto-realização;

Entender esta escala permite compreender que a motivação é o propulsor para atingir estes níveis.

Com isto, uma pessoa com suas necessidades do momento atingidas, ele terá novas necessidades e, portanto a busca de novas satisfações. Este autor acredita que somente após atingir as duas necessidades básicas é que o ser humano tem uma inquietude e uma busca pela satisfação profissional, o que o motivará ao trabalho.

Segundo Toledo (1987), o primeiro nível de necessidades de um sujeito, a fisiológica, ou seja, uma necessidade fundamental para a sobrevivência como alimentação, vestuário, abrigo entre outras. Esta necessidade está diretamente relacionada ao nível de ganho da pessoa, pois isto é que vai possibilitar a aquisição destes itens.

Estas necessidades, apesar de estarem no nível mais baixo, elas são fundamentais na condução da vida do sujeito. Por exemplo, um sujeito que está com

fome ou frio dificilmente conseguirá produzir conforme sua capacidade, pois existe uma necessidade a ser preenchida. O comportamento humano será direcionado a satisfação das necessidades fisiológicas que mais o perturba no momento. Nesta necessidade certamente um programa para fornecimento de alimentação da empresa, por exemplo, estaria suprimindo esta deficiência.

A próxima necessidade, de segurança representa a garantia do sujeito em estar livre das privações das necessidades fundamentais. De certa maneira é uma garantia de estar livre de imprevistos.

Existe uma relação de dependência entre o funcionário e a empresa onde está, seja pelo desempenho de suas tarefas, seja pelos benefícios que virão deste trabalho.

São muitos os funcionários que trazem para a área de recursos humanos suas necessidades pessoais, suas deficiências, seus problemas pessoais para que as empresas possam resolvê-los ou propor soluções.

Nesta necessidade incluem-se os planos de aposentadorias e de assistência médica, por exemplo. Eles poderiam proporcionar uma segurança e apoio médico de diante de imprevistos de doenças.

Como um estágio progressivo, depois de suprida suas necessidades de segurança, surgem as necessidades sociais ou de participação. Ou seja, a pessoa deseja sentir-se aceita e amada. É comum que esta necessidade surja quando as duas anteriores citadas acima estejam satisfeitas. Dar e receber afeto são uma necessidade igualmente motivadora no sujeito

Nesta necessidade, surgem os clubes de relacionamentos, associações e gremiações, onde o espaço social é valorizado para o relacionamento humano. Sem um ambiente propício, o funcionário tende ao isolamento e não raramente ao comprometimento de suas atividades no trabalho.

Na próxima fase surge a necessidade de estima, presente numa considerada minoria classe social que preserva o respeito e a consideração como uma vaidade pessoal.

Envolvem a necessidade de auto-apreciação, auto-respeito, autoconfiança e aprovação social. Chiavenato (1992) apresenta a necessidade de estima quando insatisfeita como capaz de produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e dependência do sujeito, e por conseqüência desânimo e improdutividade.

Nesta necessidade o ambiente corporativo de respeito e valorização e poderão suprir estas necessidades.

Finalmente, no último estágio estão as necessidades de auto-realização. É neste estágio que o sujeito se realiza com a utilização plena de seus conhecimentos e talentos. É a valorização do esforço pessoal.

“...auto-realização se expressa na busca de autocontrole e participação no planejamento de seu trabalho à medida que a pessoa participa do planejamento de uma atividade que está executando e recebe suficiente informação sobre os índices de seu desempenho, poderá ela mesmo controlar seu trabalho. Esta é, aliás uma das premissas básicas dos sistemas de Supervisão por Objetivos. Os fenômenos do consenso e compromisso que estão presentes nesse sistema permitirão à pessoa ser e sentir-se mais autônoma, o que tende a satisfazer necessidades do tipo auto-realização. Utilização plena de seu talento ou aptidões, conhecimentos e experiências, qual seja: sentir-se em permanente desenvolvimento. Auto-respeito – sentir respeito por si mesmo. Sentir-se responsável pelo sucesso de um trabalho que executa: pela solução de problemas, alcance de metas, tec. Notar a diferença entre esse tipo de sentimento e aquele provocado pelos elogios de terceiros”. (TOLEDO, 1987, p. 40).

Isto nos permite compreender que o sujeito participativo em sua atividade de trabalho pode sim contribuir para melhorar a eficiência e sentir-se satisfeito de suas necessidades. É fazer o sujeito ser parte integrante de um processo e não apenas um executor de tarefas.

Nesta necessidade, algumas empresas possuem programas de reconhecimento, que permitem que seus funcionários possam demonstrar suas capacidades ao agregar valor em seus trabalhos.

Vimos que as necessidades humanas têm uma hierarquia de valores e que impulsionam as atitudes das pessoas. Que cada pessoa pode sentir a motivação de maneira diferente, pois elas possuem concepções diferentes. Lopes (1980, p. 140) argumenta que embora existam pessoas diferentes, quando a questão é a motivação, algumas palavras são comuns como desejos, aspirações, metas, objetivos, estímulos, impulsos e necessidades. “Tecnicamente, o termo motivação pode ser traçado ao latim *motivere*, que significa mover”.

“A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do homem e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, Ela incita as essas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo a que visam. Promover essa motivação positiva e canalizá-la em benefício das pessoas e das organizações a que servem, portanto, parece de inquestionável relevância para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano”. (LOPES, 1980, p. 143).

Segundo este autor, os motivos humanos de necessidade, estímulos ou impulsos e objetivos poderão movimentar o sujeito e influenciarão suas atitudes, e como vimos previsíveis que ocorram no ambiente de trabalho.

2.1.2 A abordagem de Herzberg

Como vimos no item anterior, Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, e agora vamos conhecer um pouco de Herzberg que baseia sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Num ambiente de trabalho, evidencia-se que dois fatores podem ser considerados na satisfação do cargo. Chiavenato (1991) assim o descreve:

Fatores motivacionais ou satisfacientes: são fatores que podem levar a satisfação do cargo em que se ocupa na empresa e pode promover a melhoria no seu desempenho. São eles, realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento. Ao compararmos com a teoria de Maslow encontraremos uma correspondência direta em sua última hierarquia.

Na prática, promover essa satisfação é possível quando num cargo existe a delegação da responsabilidade; promoção e oportunidade; uso pleno das habilidades individuais e ampliação ou enriquecimento do próprio cargo. Ou seja, ao funcionário é permitido trabalhar com autonomia e responsabilidade. É permitir que o sujeito contribua efetivamente na empresas, que ele tenha conhecimento do todo e sinta-se importante com sua atividade. Não apenas um executor passivo de tarefas, mas, um sujeito ativo.

Já os fatores higiênicos ou insatisfacientes, são descritos por CHIAVENATO, (1991) como um encaminhamento para a direção negativa. Isto representa que se estes fatores de higiene estiverem abaixo da expectativa dos funcionários, estes poderão causar a insatisfação. Ao melhorar estes fatores, a insatisfação será reduzida, no entanto, eles não têm função motivacional dentro de uma empresa.

Em relação ao ambiente de trabalho, esses fatores contemplam as condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; salário e relação com os colegas.

Existem empresas que ainda estão tentando motivar seus funcionários com estes fatores, mesmo sendo considerados itens básicos numa empresa.

A abordagem de Herzberg defende que tanto o ambiente de trabalho quanto o contexto externo, ligado ao ambiente são seguramente motivacionais aos funcionários. No entanto, as empresas valorizam estes dois itens e acabam conseqüentemente desprezando ou não valorizando o trabalho propriamente.

Na prática existe um investimento no ambiente para que seja propício ao trabalho, mas a valorização do trabalho fica em segundo plano. Investir em segurança do trabalho, no conforto, nos benefícios sociais é importante, porém são considerados limitados na capacidade de influenciar efetivamente aos funcionários, pois quando estes fatores estão ótimos, no máximo que poderá acontecer é a não insatisfação do funcionário, sendo que na sua ausência provocaria uma insatisfação.

Fatores motivadores efetivamente na prática estão relacionados diretamente ao cargo e ao seu exercício. Fatores como promoção e oportunidade, entre outros motivadores promovem uma satisfação mais duradoura nos funcionários, aumenta a produtividade e o engajamento com a sua atividade e promove o próprio desenvolvimento profissional do sujeito. Isto exige uma atenção maior para a natureza do cargo e sua função dentro de um todo.

Ao valorizar fatores de higiene, Chiavenato (1991, 107) “poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Ao oferecerem ainda mais fatores higiênicos – em forma de prêmios ou pagamentos de incentivos nometários -, os efeitos serão temporários”.

Outra questão é que no interior das empresas, os cargos são definidos com uma preocupação maior na economia e na eficiência, o que pode provocar um esvaziamento dos fatores motivacionais para os funcionários que seriam: o uso da criatividade e oportunidade de contribuir efetivamente com o processo total da empresa. O funcionário sente-se podado de oportunidades.

Ainda segundo este autor, é compreensível que a satisfação do cargo seja em função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo; e, insatisfação no cargo está relacionada ao ambiente, do relacionamento com os demais colegas, da supervisão, fatores externos denominados como de higiene.

Como agente motivador efetivamente, Herzberg propõe a ampliação das tarefas, das responsabilidades e desafios do cargo. O funcionário deve realmente

sentir que ele contribui para o resultado da empresa. Na abordagem de Maslow, o sujeito estaria satisfazendo suas necessidades e aumento seu nível de exigência.

“Enquanto Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita, Herzberg salienta que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivacionais e as higiênicas. Pode-se asseverar que as necessidades mais elevadas são motivadoras porque as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Todavia, Herzberg apresenta alguma evidência de que, mesmo em serviços de baixo nível, onde as necessidades mais baixas são menos satisfeitas, as necessidades elevadas são percebidas pelos empregados como motivadoras.” (CHIAVENATO, 1991, p. 110).

Portanto, existem convergências entre as teorias de Maslow e as de Herzberg, mas existem também divergências. Apesar disto, uma coisa é bastante interessante nesta abordagem: valorizar o trabalho como forma de motivar o funcionário e isto pode estar passando despercebido pelas empresas.

2.1.3 A abordagem de McGregor

McGregor (1992) tratou de distinguir duas concepções bastante diferentes no interior das empresas baseadas no comportamento humano que vamos conhecer na sequência.

A partir destas concepções, o papel da administração também foi traçado de maneira a contemplar estas duas situações opostas.

A “Teoria X busca explicar as conseqüências de uma determinada estratégia administrativa; não se aplica nem descreve a natureza humana, embora pretenda fazê-lo. As suas pressuposições são tão limitadas que nos impedem de ver as possibilidades inerentes a outras estratégias administrativas.” (MCGREGOR, 1992, p. 48). Ou seja, o que veremos a seguir é como a administração conduz seus esforços diante de conceitos a partir da observação do homem.

A uma teoria tradicional, a Teoria “X” e outra moderna, a qual denominada de “Y”. Vejamos com mais detalhes, segundo Chiavenato (1991):

1. Concepção mais tradicional da administração: Teoria “X”. Ela baseia-se em concepções consideradas incorretas ou distorcidas a cerca da natureza humana que predominaram durante muito tempo, vamos citar algumas:

- O homem é motivado primariamente por incentivos econômicos – salários.
- Como esse incentivo é definido e controlado pela empresa, o homem é conseqüentemente um ser controlável;
- As emoções humanas são irracionais e devem, portanto, não intervir nos interesses próprios dos indivíduos;
- O homem é essencialmente preguiçoso e de ser estimulado por incentivos externos;

Ou seja, todos os aspectos negativos recaíam sobre o homem, como se este fosse incapaz de trabalhar sozinho.

Neste contexto, o papel da administração era controlador e disciplinador a fim de obtenção dos objetivos monetários da empresa. Nisto consistia a concentração de todos os esforços.

As empresas eram o centro e todos os funcionários deveriam trabalhar para única e exclusivamente esse fim econômico. Sem esta intervenção severa, os funcionários seriam meramente passivos de suas atividades.

Outras crenças acerca do negativismo sobre o homem apareciam, tais como, que este trabalha o mínimo possível e que prefere ser dirigido; que não aprecia a responsabilidade; é indiferente às necessidades da organização e por fim resistente a mudanças, pois apenas busca segurança no seu ambiente.

Estas concepções não contribuía em nada para incentivar e para motivar o homem dentro de um ambiente de trabalho.

2. Nova concepção da administração: a Teoria “Y”. Ela baseia-se num conjunto de suposições da teoria da motivação que elimina preconceitos sobre a natureza humana. Ela promove uma integração entre os objetivos individuais e os organizacionais. Vejamos um pouco mais:

- O homem não despreza mais o trabalho, este se torna natural como uma atividade prazerosa;
- O homem deve exercitar a auto-direção e auto-controle a serviços dos objetivos que lhe foram confiados;
- O homem não é mais visto com uma resistência aos objetivos da empresa;
- O homem não é mais considerado um sujeito passivo e aceita responsabilidades;
- O homem é visto com capacidade e inteligência e capacidade de resolver questões no ambiente de trabalho;

Nesta perspectiva, a tarefa da administração ganha amplitude, ou seja, ela é responsável por todos os recursos físicos da organização e, além disto, também das pessoas para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

McGregor (1992) nos apresenta o lado humano da empresa. Administração adotou um conjunto de valores mais humanos para tratar com os funcionários. Providenciou um ambiente de trabalho mais seguro e agradável. Isto foi considerado um progresso, um avanço se observado os últimos trinta anos de indústria.

Isto também foi resultado da melhora financeira das empresas na época, o que permitiu que estas se tornassem menos rígidas nos seus gastos em prol dos funcionários.

Outra questão é que as pessoas não são consideradas passivas ou resistentes, mas sim, representam o resultado de outras experiências e, cabe à administração o papel de conduzir isto dentro da organização a fim de tirar proveito positivo das habilidades humanas.

Muito além dos controles rígidos, administrar estas situações exige muito mais criatividade do seu executor que simplesmente ações punitivas, ou destrutivas para com seus subordinados. “Dentro dessa concepção, administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. É uma administração por objetivos em vez de uma administração por controles”. (CHIAVENATO, 1991, p. 162).

Estas concepções de McGregor (1992) trouxeram uma contribuição importante para a administração moderna. Foram idéias renovadoras para as empresas na maneira como conduzir seus funcionários. Algumas destas idéias:

- Descentralização e delegação: Eliminação do excessivo controle, concedendo aos funcionários a possibilidade de trabalhar com um pouco de autonomia;
- Ampliação do cargo e maior significação do trabalho: encorajamento na responsabilidade advinda da ampliação do cargo, além da possibilidade de satisfação das necessidades sociais e de estima;
- Participação e administração consultiva: encorajamento na participação das pessoas em direção aos objetivos da organização, permissão para pequenas tomadas de decisão;
- Auto-avaliação do desempenho: deixando de lado a administração tradicional que via o homem apenas como um produto, a administração moderna exigia um papel importante do avaliador, este deveria ser muito capaz de avaliar efetivamente o desempenho dos funcionários.

Estas idéias prevalecem até hoje nas empresas. Isto foi a maneira encontrada para se trazer o homem mais próximo da empresa, como um sujeito ativo. Isto representou agregar valor funcionários com a possibilidade de ser valorizado por suas habilidades e capacidades de contribuir para a empresa.

Por outro lado, é possível considerar também que existam empresas ainda na concepção da Teoria X, que não conseguem ver seus funcionários como colaboradores da empresa, mas como sujeitos passivos que necessitam apenas serem controlados.

2.1.4 A teoria motivacional de Vroom

Vamos conhecer um pouco desta teoria que rejeita noções preconcebidas do sujeito e que reconhece diferenças entre as teorias de Maslow e Herzberg. Chiavenato (1991) descreve a teoria de Vroom baseada em três forças básicas no sujeito, a seguir:

- Os objetivos individuais, ou seja, sua força para atingir objetivos;
- A relação que indivíduo consegue perceber entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais;

- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade à medida que acredita poder influenciá-lo.

Nesta teoria, o sujeito pode desejar aumentar sua produtividade, desde que haja três condições:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: que significam a força e o desejo interno de atingir objetivos. Aqui pode incluir o dinheiro, segurança no cargo, aceitação pessoal, reconhecimento. Ou seja, está voltado para aquilo que o sujeito estabelece como meta pessoal e busca seu cumprimento. O sujeito tem o olhar focado no que foi estabelecido.
2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: quando existe uma sincronia entre estes dois pólos está presente a motivação para que o funcionário consiga manter-se motivado. Por exemplo, nas empresas onde existe uma remuneração variável bastante agressiva e o objetivo do funcionário é buscar essa meta pela remuneração recebida, neste caso foi estabelecido o processo motivacional. Em outro exemplo, se o objetivo maior dele for o relacionamento pessoal e isto não for atingido em seu ambiente de trabalho, a remuneração não terá o peso maior. Tudo dependente de conciliar dois pólos, o individual com a produtividade na empresa.
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua própria produtividade: Se um funcionário, por exemplo, acredita que tem um relativo potencial para produzir mais que o padrão estabelecido, no entanto, a linha de produção não permitir seu diferencial, este tenderá a não se esforçar, pois ele se depara com a estagnação.

Vroom também se baseia na motivação de objetivos gradativos que vimos anteriormente. Seu modelo é denominado como modelo de expectativa de motivação. Chiavenato (1991) o descreve como um modelo baseado na hipótese que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. Ou seja, o sujeito em a percepção que das conseqüências decorrentes de seu comportamento. Com isso ele pode fazer suas escolhas, por exemplo, baseada num primeiro nível de produtividade elevada, mas o que ele busca realmente é o

resultado, a conseqüência que ele terá. Como resultado final ele busca dinheiro, benefícios, promoção, entre outros.

Na teoria de Vroom cada sujeito já tem uma preferência em determinados resultados final, a isto é denominado de valência.

A valência possui duas tendências: positivas quando existe uma busca em alcançar determinado resultado final; e negativa quando ocorre o oposto, ou seja, um desejo em fugir de determinado resultado final.

“O desejo do indivíduo (valência) para uma produtividade elevada é determinado pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais. Assim, a motivação de um indivíduo e seu esforço motivado poderão influenciá-lo a perceber que suas ações poderão alterar seu nível de desempenho”. (CHIAVENATO, 1991, p. 113).

Com isto, o objetivo final do sujeito irá motivar seu nível de produtividade, por exemplo, se sua escolha for pela maior remuneração, por exemplo. Um funcionário poderá procurar um trabalho extraordinário quando perceber que seu esforço e capacidade poderão lhe trazer uma promoção, por exemplo.

A teoria de Vroom é denominada de Modelo Contingencial de Motivação, como nos apresenta Chiavenato (1991), pois enfatiza a diferença entre as pessoas e entre os cargos. Com isto, o nível de motivação é contingente sob as forças do sujeito no trabalho: diferença entre as pessoas e a forma como isto se opera no ambiente.

Nesta perspectiva, a motivação para o trabalho envolve um inter-relacionamento bastante complexo entre três fatores:

1. Expectativas: num mesmo indivíduo, sua natureza e forças variam muito, conforme suas próprias aspirações ao longo do tempo;
2. Recompensas: a percepção do indivíduo no potencial de agregar valor ao seu cargo;
3. Relações: a percepção que o indivíduo tenha do potencial de recompensa que possa receber para na apresentação de seus resultados.

Com isto, neste processo motivacional o sujeito recebe uma tarefa ou recompensa, por exemplo. De acordo com a sua motivação, ele vai avaliar o esforço e necessidades no momento, o que resultará numa atitude de direção de seu comportamento. Neste processo, essa atitude resultante vai determinar seu comportamento na qualidade e quantidade de seu desempenho.

2.1.5 A teoria de Lawler III

Lawler III apresenta a teoria motivacional também baseada na percepção individual do sujeito sobre a relação com seus objetivos. Ele apresenta o relacionamento estreito entre o sujeito e dinheiro num processo de motivação.

Segundo Chiavenato (1991), Lawler III encontrou evidências que o dinheiro estaria relacionado diretamente como motivador do desempenho.

Por outro lado, o dinheiro em si não seria potencialmente motivador nas empresas em razão do uso que estas o fazem com seus funcionários. Entre algumas questões destacamos:

1. Aplicação de aumentos salariais periódicos em longo tempo de trabalho na empresas pode levar a entender que a remuneração é independente do desempenho do funcionário;
2. Pouca seriedade na condução nas avaliações de desempenho, em especial se envolve diferenças salariais, a fim de preservar o bom relacionamento no trabalho.

Para Lawler III, as pessoas buscam o dinheiro como meio de satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também como possibilidade de satisfação de outras necessidades, como as sociais. O dinheiro é importante à medida que traz possibilidades.

Outra conclusão, é que as pessoas acreditam que seu desempenho é possível e necessário, a fim de obterem melhor remuneração. Então, trabalhar mais para ganhar mais dinheiro.

No entanto, o dinheiro por si só não se apresenta um elemento motivador devido a estes aspectos que vimos e ainda pela própria motivação do funcionário que pode mudar ao longo de sua vida.

2.2 Como as empresas lidam com estas necessidades e motivações no trabalho

Vimos no item anterior que as necessidades humanas impulsionam as pessoas e quando a questão é trabalho, a motivação influencia o comportamento das pessoas. A motivação pauta o entendimento em três razões fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa. Trata-se de um processo mental que influenciam no comportamento humano. À medida que o gestor compreende este processo nas pessoas e nele próprio, sua função enquanto administrador poderá ser mais eficaz.

“No contexto do trabalho coletivo humano, essas motivações precisam ser ensejadas de maneira positiva. Para isto, a organização tem que encontrar respostas para a questão de saber que espécies de comportamentos são requeridas para seu eficaz funcionamento, que padrões motivacionais estão sendo ou poderão ser usados para induzir esses comportamentos, e que condições são capazes de provocar um determinado padrão motivacional”. (LOPES, 1980, p. 15).

Ao observar o comportamento humano, as empresas podem encontrar soluções que venham de encontro a estas necessidades humanas. Ou seja, produzir um sistema de recompensa eficiente, por exemplo, que atenda estas demandas internas na empresas.

Toledo (1987) nos apresenta as recompensas sob dois aspectos bastante interessante que são utilizados como agente motivador nas empresas:

Recompensas extrínsecas: seriam as oriundas e patrocinadas por terceiros. Elas estão presentes em quase toda a hierarquia de Maslow, com exceção da última, de auto-realização. Aqui aparecem os salários, os benefícios, elogios e promoções, por exemplo.

Recompensas intrínsecas: são inerentes à pessoa. É a satisfação da necessidade de auto-realização. Surgem no auto-desenvolvimento, na autonomia, na solução de problemas entre outras.

Segundo este autor muitos estudos apresentavam as recompensas extrínsecas como fundamentais na motivação, no entanto, percebeu-se que as recompensas intrínsecas seriam fundamentais nas relações do trabalho.

“...existe a consciência de que é preciso criar condições de mudança de

estilo e estrutura organizacional e de sistema, para propiciar ambiente em que as recompensas intrínsecas, que são altamente motivadoras, possam ser geradas pelos próprios indivíduos” (TOLEDO, 1987, p. 43).

Neste contexto de motivações e pessoas nos deparamos no interior das empresas, onde a preocupação está voltada em especial com seus talentos humanos que são fundamentais para que a empresa mantenha-se competitiva.

Segundo Terra (2001), as empresas de sucesso se caracterizam por seus grandes desafios estratégicos. Não é apenas uma questão de manterem-se vivas, mas sim grandes e líderes em seu segmento. O pacote de benefícios, de remuneração e outras ações na empresa constituem ações estratégicas enquanto atrativas.

As empresas possuem uma realidade de relação direta com seus funcionários e, portanto, estão lidando com pessoas que passam pelo ciclo motivacional. Ou seja, uma alternância entre os elementos de equilíbrio, necessidade, tensão e satisfação.

Na prática, Chiavenato (1992, p. 159) o descreve em três tópicos:

- 1) Satisfação da necessidade: o ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. Como um indivíduo que busca uma promoção no trabalho e a alcança.
- 2) Frustração da necessidade: neste caso, o ciclo motivacional é bloqueado por algumas barreiras impedindo a satisfação da necessidade. Por exemplo, quando um sujeito deseja uma promoção e não a consegue.
- 3) Compensação da necessidade: quando uma necessidade não é satisfeita e compensada de alguma outra maneira indireta ou alternativa. Por exemplo, é quando um sujeito busca uma promoção, mas recebe um aumento de salário.

Mas o que isto pode afetar diretamente uma empresa?

Isto representa as insatisfações presentes no interior das empresas onde estas devem buscar alternativas consistentes a fim de não perderem seus talentos humanos.

Uma insatisfação por pequena que seja pode tomar corpo e comprometer uma empresa.

Portanto conhecer que existe um ciclo motivacional, que existem diferenças

fundamentais nas pessoas quanto ao comportamento e atitudes no trabalho, bem como a posição da administração frente a estas atitudes pode significar a diferença entre fazer a empresa crescer ou até mesmo fechar esta empresa.

Conhecer o mecanismo de ação e as necessidades humanas é fundamental no gerenciamento das empresas, mas também permite elaborar políticas e pacotes de benefícios eficientes.

Vamos conhecer preliminarmente algumas coisas que as empresas podem oferecer para atender a esta expectativa e mais adiante, com maiores detalhes.

O pacote de benefícios é desenhado, ou melhor, ele deveria ser para atender as necessidades apresentadas pelos funcionários.

Evidentemente devemos considerar que existe uma legislação específica e até mesmo categorias profissionais que delineiam, definem verdadeiras regras para os benefícios.

Então, os benefícios sociais são verdadeiros facilitadores dos empregados. São vantagens, serviços sociais, descontos, planos de saúde e odontológico entre outros que permitem ao funcionário certa tranquilidade. Eles são chamados também de benefícios indiretos ao ganho dos funcionários.

Os salários representam a remuneração direta do funcionário. No entanto, é uma parte do pagamento se considerarmos os benefícios indiretos.

“O aparecimento dos planos de benefícios e serviços sociais nas empresas brasileiras foi inicialmente orientado para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada pela preocupação de reter mão-de-obra e reduzir a rotatividade de pessoal. Com o tempo, além do aspecto de competitividade no mercado, os benefícios sociais passaram a contribuir atividades da empresa voltadas para a preservação das condições físicas e mentais de seus empregados” (CHIAVENATO, 1992, p. 219)

O pacote de benefícios, sob o ponto de vista econômico, deve apoiar o recrutamento ao atrair candidatos, reduzir a rotatividade de pessoas e reter estes nas empresas e proporcionar qualidade de vida às pessoas.

Sob o ponto de vista individual, os benefícios devem atender as necessidades individuais proporcionando qualidade de vida pessoal e familiar. Isto permite que o funcionário trabalhe com mais segurança sem preocupações para atingir suas metas de trabalho.

Nesta perspectiva de necessidades das empresas na competitividade, elas também investem no pacote de remuneração como atrativo aos seus funcionários.

Outra alternativa utilizada pelas empresas para serem atrativas aos talentos é a remuneração.

A remuneração ideal é aquela que atende as necessidades específicas de cada empresa. Esta, porém, não deve estar fora de sintonia com o mercado, pois certamente se tornaria ou uma empresa não sustentável ou ainda incapaz de reter seus funcionários.

Segundo Chiavenato (1992), existem algumas alternativas de desenho de remuneração com foco no indivíduo e outros com foco no coletivo. Vejamos algumas delas:

a) Planos individuais:

São planos que visam a remuneração de cada pessoa de acordo com o cargo que ocupam na empresa, bem como seu desempenho, seguindo critérios definidos e um padrão de referência em geral com o mercado.

1) Salário pelo tempo trabalhado:

É um plano bastante comum. O pagamento é proporcional a carga de trabalho e a jornada de trabalho. O pagamento é fixo e não está relacionado diretamente ao desempenho ou com o resultado da produção. É o salário que a maioria da população assalariada recebe.

Para as empresas que utilizam o sistema de remuneração baseado no tempo acabam utilizando outras formas de recompensa adicional, tais como, promoção ou gratificações extras.

2) Incentivo por tempo de casa:

Como complemento do salário, algumas empresas fazem uso do pagamento de um incentivo ao tempo de casa. Este também é conhecido como abono salarial. Isto significa recompensar o funcionário pela experiência que este dedica na empresa com aumento da habilidade e competência com o passar dos anos. É um

reforço positivo.

Algumas categorias profissionais negociam este pagamento nas suas convenções coletivas de trabalho, cabendo a empresa o cumprimento disto.

3) Incentivo de mérito:

Trata-se de uma remuneração que pretende proporcionar uma diferenciação por algum desempenho excepcional. Geralmente é concedido após avaliação de desempenho do funcionário como um reforço positivo e uma motivação para o desempenho de suas atividades. O objetivo é recompensar o desempenho passado, mas principalmente um encorajamento para o próximo período. Ele é mais comum como um bônus ou uma gratificação anual.

4) Prêmio de produção:

É um plano de incentivo ligado diretamente ao volume de produção do funcionário. Portanto tem característica individual e visa premiar quem produz muito acima do referencial.

5) Comissões:

Também é considerada uma remuneração individual e muito comum para equipes de vendas. Em alguns casos é pago um valor fixo a título de salário e muitas vezes baixo, e o incentivo maior fica por conta do variável que poderá ser recebido de comissão.

b) Planos grupais:

Em grande parte das empresas o trabalho ocorre em equipe, existe uma interdependência entre as pessoas. Neste caso, as recompensas deverão ser coletivas. Isto deverá motivar as pessoas para que cada um possa contribuir individualmente para o sucesso coletivo, a fim de receberem a recompensa. É comum que a distribuição seja igual para as pessoas no mesmo grupo de trabalho.

1) Planos de incentivo à produção:

São planos elaborados em curto prazo e relacionados diretamente com a meta produtiva. Neste caso a equipe poderá ser premiada se a meta for atingida, ou algum incentivo por peça produzida muito acima do referencial.

2) Planos de participação nos ganhos de produtividade:

São planos desenhados que visam o incentivo da produtividade de um grupo ou organização como um todo. Normalmente eles contemplam um incentivo para premiar um aumento de produtividade da empresa para um grupo de envolvidos diretamente com inclusão dos demais funcionários.

3) Planos de participação nos ganhos lucros:

São desenhos de planos que contemplam a distribuição de uma porcentagem dos lucros obtidos através da lucratividade da empresas. Esse percentual poderá ser distribuído aos envolvidos diretamente na produção ou com todos os funcionários. Neste caso, no início do período todas as pessoas são envolvidas no processo a fim de que fique claro o papel de cada pessoa no resultado. Ao final do período, os funcionários poderão receber o pagamento gerado pelo comprometimento de cada um.

4) Planos grupais assentados em comissão de empregados:

Os planos elaborados com a contribuição dos funcionários tendem a ter uma eficácia. Ele se torna mais participativo e palpável para os funcionários. Ao elaborar a comissão de funcionários no desenho do plano, a empresa pode se aproximar dos funcionários e implantar uma administração mais participativa. Ganha a empresa no comprometimento dos funcionários com as metas e ganha os funcionários, pois conhecem mais proximamente a realidade das empresas.

c) Novas idéias em recompensas:

Chiavenato (1992) já contemplava o que era uma novidade até então: a remuneração variável ou flexível e resultante da avaliação de habilidades. Ou seja, uma remuneração coletiva ou individual, mas associada ao desempenho através de uma eficácia para produzir um aumento na organização, sem, contudo, perder o controle sobre os custos com a remuneração.

1) Planos de remuneração flexível:

É um desenho de remuneração que atenda às necessidades individuais de cada pessoa. Os planos de remuneração devem ser ofertados como um menu e cada pessoa monta o seu pacote de remuneração conforme sua necessidade. Ela poderá receber tudo em dinheiro ou parcialmente em benefícios sociais.

Isto traz uma transparência para o funcionário que recebe sua remuneração como realmente deseja. Isto é uma motivação para o funcionário que escolher a satisfação de suas necessidades em específico.

2) Plano de avaliação de habilidades:

É um plano desenhado para remunerar as pessoas por suas habilidades e não necessariamente pelo trabalho que realizam. Isto é comum em empresas que possui um sistema rotativo de atividades e que não raramente necessita deslocar funcionários para as atividades. Este tipo de remuneração incentiva o funcionário a conhecer outras atividades para que possa contribuir de acordo com a necessidade da empresa. Isto se tem mostrado um método eficaz de motivação das pessoas.

O sucesso destes pacotes de remuneração que vimos é atribuído em grande parte por uma administração participativa. Isto requer muito planejamento, implantação cuidadosa e monitoramento para eventuais ajustes. A proximidade da empresa com seus funcionários é fator determinante para que haja engajamento dos funcionários para as propostas das empresas. Estreitar relacionamentos tende a ser mais vantajoso tanto para as empresas quanto para seus funcionários.

Com isto, vimos que as empresas têm se mostrado criativas para irem de encontro às expectativas dos funcionários que surgem a partir das suas necessidades humanas e de motivação. O foco maior foi um pacote de remuneração adequado, ou um pacote de benefícios voltado para as necessidades locais de seus

funcionários. Devemos considerar também como resultado da visão da administração moderna, as empresas tendem a investir num ambiente de trabalho mais adequado, com mais conforto e mais agradável a seus funcionários.

2.3 A política de recursos humanos

Com foco na longevidade e na solidez, as empresas estão buscando estabelecer políticas internas para regular suas ações, regras, condutas, benefícios, entre outros. “Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientações administrativas para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas” (CHIAVENATO, 1991, p. 182). Ou seja, regular o trabalho, a médio e longo prazo permite que as empresas possam atingir objetivos organizacionais. Bem delineadas, elas possibilitam:

- Aprimoramento das técnicas de administração de humanos;
- Aplicação de sadios princípios de administração, do topo à base da organização, principalmente no que se refere às necessidades de relações humanas de boa qualidade;
- Adequação de salários e benefícios sociais às necessidades do pessoal;
- Retenção de recursos humanos qualificados e altamente motivados dentro da organização;
- Garantia da segurança pessoal do trabalhador em relação ao empregado e às oportunidades dentro da organização;
- Obtenção de efetiva participação dos empregados.

A política permite direcionar, criar uma matriz de regras para as áreas de recursos humanos.

Uma empresa grande tem uma exigência igualmente maior para organizar suas estruturas. Todas as especificidades na proporção deverão ser contempladas.

Chiavenato (191, p. 186) sugere que as políticas de recursos humanos

contemplem:

- Estabilidade: grau suficiente de permanência para evitar alterações consideráveis nas empresas;
- Flexibilidade: possibilidade de suportar correções, ajustamentos e exceções, de acordo com as necessidades;
- Generalidade: ou seja, uma política compreensível a toda organização;
- Clareza e simplicidade de definição e de entendimento

A política que visa a retenção e manutenção dos funcionários na empresa, por exemplo, deve contemplar regras que permitirão estabelecer critérios de remuneração direta como salários de acordo com a avaliação de cargos e salários frente ao mercado de trabalho e suas concorrentes.

Outra questão para uma atenção especial é quanto a remuneração indireta, ou seja, o pacote de benefícios ofertado pela empresa: benefícios mais adequados às necessidades dos seus funcionários e a realidade de seus salários.

Remuneração e benefícios bem alinhados poderão, em conjunto com o ambiente físico propício juntamente com a segurança do trabalho, poderão manter uma força de trabalho motivada, com moral elevado e ainda comprometida com as ações internas de produtividade na empresa.

Entretanto, todos estes itens requerem um alinhamento interno, definições bem claras quanto à aplicabilidade para suas lideranças, mas também ajustadas com as práticas de mercado.

Esta clareza de regras e definições poderá ser útil inclusive na comunicação junto aos funcionários.

2.4 A política de benefícios

As empresas têm buscado alternativas para equilíbrio entre custos x benefícios a fim de poderem ofertar o melhor pacote de benefícios com o menor custo para seus funcionários. É a racionalização de custos e o uso efetivo de todas as possibilidades. A redução de custos com as despesas administrativas tem se tornado um objetivo cada vez mais perseguido pelas empresas.

Se tratados como despesa, os benefícios deveriam ser reduzidos, mas sob a necessidade de ser atrativos aos talentos humanos, estes devem ser tratados como investimento nas empresas.

Segundo a AON Hewitt,¹ uma empresa de consultoria, as empresas tem se voltado cada vez mais para os Benefícios Flexíveis como uma maneira de reter seus talentos na empresa.

Benefícios Flexíveis é ofertar ao funcionário a possibilidade de customizar os benefícios que lhe são concedidos na empresa de maneira a atender as suas expectativas, dentro das possibilidades da empresa adequar-se a isto.

Esta flexibilidade permite maximizar o valor percebido pelo funcionário e ou facilitar o controle de custos por parte da empresa. Dessa forma, isto pode ser uma solução para obter funcionários satisfeitos associados a uma eficiência de custos e melhores resultados de negócios. Ou seja, as empresas gastariam com mais efetividades com os benefícios.

O que leva as empresas a investirem nos benefícios flexíveis? É a necessidade de aumentar a percepção do pacote de benefícios resultando na retenção e atração de talentos. As empresas têm ciência dos benefícios que estão ofertando e o custo para elas, no entanto, os funcionários tem uma visão secular o que dificulta identificar o ganho direto e sobretudo o indireto.

Por isso, as empresas de consultoria tem procurado o as áreas de recursos humanos para ofertar a flexibilização dos benefícios para retenção de seus talentos humanos.

A maturidade na oferta de benefícios por parte das empresas não é algo tão simples, pois além de trabalhar no conceito do flexível internamente, isto requer uma demanda muito grande de alteração em sistema de folha de pagamento, ou seja, em tecnologia para atender esta novidade.

A definição da política de benefícios nas empresas tem sido feita unilateralmente, uma vez que é mais significativa a reivindicação dos funcionários na questão salarial.

Segundo Chiavenato (1992), existe uma tendência que estas reivindicações possam encaminhar-se para as necessidades sociais, de auto-estima e auto

¹ <http://www2.hewittassociates.com/Intl/LA/pt-BR/OurServices/Consultoria/beneficios.aspx>, acesso em 17/04/2011

realização. Apesar deste texto ser de 1992 o cenário ainda é bastante parecido no interior das empresas quando observamos a deficiência dos serviços públicos na questão médica e de transportes, por exemplo. Às empresas, cabem a exigência de suprirem deficiências dos organismos públicos.

Existe ainda uma tendência a ofertar benefícios comuns às demais empresas, sem a busca de um diferencial ou ainda uma preocupação com as necessidades específicas dos seus funcionários. Ela deveria ir além de uma despesa de mercado (cesta básica, por exemplo) ou uma obrigação social (plano de saúde, por exemplo), mas sim ajustar-se à cultura organizacional e às demandas dos seus funcionários.

Para Chiavenato (1992), muitas empresas concedem os benefícios, além da maneira aleatória, o consideram como uma questão paternalista, onde o funcionário deverá ser eternamente grato pela caridade recebida.

Na gangorra do equilíbrio entre custos e benefícios, vemos uma pesquisa realizada pela revista Info Money ², onde as empresas tem investido pesado na parte de benefícios.

Segundo esta pesquisa, nas empresas do ramo financeiro as despesas com plano de saúde, por exemplo representam a segunda maior despesa depois da folha de pagamento. A primeira despesa é o benefício do PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador), mais conhecido como vale refeição e alimentação, onde os custos são definidos pela convenção da categoria de trabalho.

Isto faz com que as empresas se estruturam na gestão de seus benefícios, busquem parceiros especializados na gestão do plano de saúde, por exemplo, afim de trazerem controlados seus gastos.

Ainda segundo a reportagem publicada pela revista, os subsídios em relação a planos de saúde se destoam entre as outras vantagens para segurar as "pratas da casa". No geral, 74% das companhias proporcionam o benefício do plano de saúde. No mais, entre os outros tipos de benefícios com maior representatividade, estão o auxílio refeição (68%), assistência odontológica e seguro de vida (51%).

O levantamento ainda apontou outros benefícios menos comuns, mas cada vez mais presentes nas empresas. Eis alguns deles: auxílio farmácia, bolsas em academias conveniadas à empresa e assistência psicológica (muito comum em

² <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/empresas-apostam-em-beneficios-para-segurar-os-talentos/34648/>, acesso em 16/11/2010

cargos de risco). Ou seja, empresas voltadas para a qualidade de vida de seus funcionários.

Cada vez mais os profissionais estão se preocupando com o futuro. Sabendo dessa preocupação dos principais talentos e em uma tentativa de retê-los em seu quadro funcional, as empresas estão optando por planos de previdência privada. Entretanto, este benefício é atrativo aos funcionários com gerência senior e pouco atrativo para os jovens que ainda não despertaram para a realidade da aposentadoria no futuro.

Vamos conhecer um pouco mais sobre a política de benefícios, segundo a descrição de Chiavenato (1992):

1. Transporte:

A empresa pode oferecer um veículo que ficaria aos cuidados do funcionário. O plano pode oferecer alguns carros com padrões de conforto para diferentes níveis hierárquicos na empresa e a troca do veículo é periódica e inclui-se a manutenção e o seguro. Para alta administração, além do veículo, é concedido um motorista particular.

Para os funcionários de nível administrativo e operacional pode ser concedido o transporte em linhas de ônibus fretados. Neste caso, o custo pode ser absorvido totalmente ou parcialmente pela empresa. Outra concessão mais econômica e mais

2. Alimentação:

O programa de alimentação poderá ser bastante variado. Ele inclui desde restaurante no próprio local de trabalho dependendo da concentração de pessoas, com uso de empresa especializada em cozinha industrial, cafés, lanches, entre outros produtos. Poderá haver um desjejum no início do expediente, dependendo do horário em que este inicia e da localização da empresa. Imaginem que para uma fábrica que fica distante do centro da cidade e os seus funcionários devem acordar muito cedo. Neste caso, o café se torna algo essencial e ainda uma oportunidade para que alguns gestores possam se aproximar dos seus funcionários.

Como existe o PAT, Programa de Alimentação do Trabalhador instituído pela

Lei 6321 de 14/04/1976 ³, no pacote de benefícios, as empresas poderão ofertar o vale refeição para que o funcionário o utilize em qualquer restaurante nas imediação do trabalho.

Para algumas categorias de trabalho, o valor e quantidade são especificados na convenção coletiva de trabalho, sendo obrigatório a concessão, sob as penas da Lei o seu não cumprimento.

3. Assistência médico-hospitalar:

No pacote de benefícios, esta poderá ser concedida no formato de livre escolha ou com algum direcionamento de rede de utilização. Aos funcionários poderá ser concedido algumas opções de padrão de conforto, ou ainda compartilhamento de despesa de utilização.

O seguro saúde também é uma alternativa utilizada pelas empresas no fornecimento deste benefício médico.

Em 1998 o governo criou a Agência Nacional de Saúde e na sequência a Lei 9656 ⁴ no mesmo ano para regular a concessão da assistência médica por parte das empresas, nos planos coletivos quanto nos planos individuais.

4. Assistência odontológica:

É um benefício que poderá ser ofertado através de planos específicos atualmente regulamentados pela Lei citada no item acima ou por meio de consultórios montados nas empresas para atender a uma concentração de funcionários, com subsídios das empresas ou custeio total para os funcionários.

5. Seguro de vida em grupo:

Oferecido grupalmente o seguro de vida tem custo mais barato e poderá ser ofertado no pacote de benefícios com subsídio parcial ou não por parte das empresas.

³ <http://www.mte.gov.br/pat/default.asp>, acesso em 21/05/2011

⁴ <http://www.ans.gov.br/index.php/legislacao/busca-de-legislacao?palavrachave=&origem=&codigonorma=&pag=1&enviar=enviar&pesquisar=&numero termo=9656&datadoureferencia=Igual&datadou=>, aceso em 21/05/2011

Ele se torna um benefício importante pois promove o amparo da família em imprevistos de morte ou quando o exercício da atividade é de risco. O seguro de vida pode auxiliar as empresas, pois sem este seguro, as empresas poderiam ser acionadas para alguma eventual indenização de seus funcionários.

6. Planos de empréstimos pessoais:

Este benefício torna-se uma assistência financeira da empresa aos seus funcionários para atendimento de seus imprevistos. Ele poderá ser bastante diversificado dependendo do porte da empresa e do seu ramo de atividade. Caso a empresa não tenha esta possibilidade financeira, ela poderá buscar parceiros como os bancos que poderão auxiliar de alguma maneira.

É um tipo de benefício que auxilia o funcionário para que não tenha sua produtividade comprometida devido a uma situação financeira nada favorável.

7. Serviço Social:

Ele se tornou comum em algumas empresas, em especial quando esta tem em seu quadro pessoas humildes. O serviço social neste tipo de empresa, é essencial para auxiliar seus funcionários em diversas situações onde estes não encontram alternativas. O trabalho deste profissional é sob demanda e trata individualmente a cada pessoa. Desde uma documentação que está incompleta, um filho com necessidades especiais, problemas familiares, entre tantos outros. É tão abrangente que pode envolver a comunidade local onde a empresa está instalada.

Os problemas pessoais podem comprometer o desempenho dos funcionários e por isso é importante investir neste tipo de benefício.

8. Assistência jurídica:

A assistência jurídica normalmente é ofertada nas empresas com o uso dos próprios advogados que podem auxiliar preliminarmente seus funcionários ou ainda fazer encaminhamentos. Isto poderá ser subsidiado ou não pelas empresas.

9. Planos de seguridade social ou de complementação de aposentadoria:

É um benefício ofertado que poderá trazer segurança e tranquilidade no momento em que o funcionário estiver se desligando da empresa por razão da aposentadoria.

O mercado de empresas especializadas neste tipo de serviço é bastante vasto e normalmente ofertam algum tipo de consultoria que vai auxiliar as empresas na escolha da melhor empresa ou plano de previdência privada.

Existem planos com contribuição definida, ou seja, um valor fixo que o funcionário faz todo mês e em contra partida a empresa pode ou não fazer também uma contribuição, mas sem garantia de renda mínima mensal; e existem planos de renda definida, onde o valor contribuído mensalmente é apurado periodicamente a fim de garantir a renda mensal futura (por ocasião da aposentadoria).

10. Garantia de remuneração por tempo não trabalhado:

Este benefício pode representar uma segurança no período em que o funcionário estiver afastado por doença ou acidente. O valor pode complementar o valor recebido pela previdência social.

11. Grêmios ou clubes:

É um benefício que pode proporcionar recreação ou divertimento aos seus funcionários. As empresas podem utilizar suas instalações físicas e projetar um espaço adequado para alguns minutos e horas de lazer por parte dos funcionários, muito comum no horário do almoço, ou após o expediente de trabalho. O espaço pode ser equipado para desenvolver a recreação, o esporte e a cultura dos funcionários.

Outras empresas dispõem de um local externo, como grêmios, clubes ou colônias de férias, ou um programa frequente de excursões onde o custo é certamente melhor.

Este pacote de benefício é adaptado às disponibilidades da empresa com uso de sua criatividade. O importante é que a empresa ouça seus funcionários, conheça seus interesses e promova ações que possam agradar senão a todos, mas a maioria.

2.5 Como comunicar os benefícios

As empresas se esforçam em ofertar um pacote de benefícios que seja atrativo aos seus funcionários. Elas acompanham a realidade do mercado, observam outras empresas similares e investem nisto internamente.

Diante deste esforço e de boas práticas, as empresas também precisam aprender a comunicar mais acertivamente o que fazem a seus funcionários e melhorar a percepção que estes têm do pacote de benefícios ofertado.

Os funcionários podem não estar percebendo a remuneração indireta que recebem além do salário, que é constituído pelo pacote de benefícios.

A comunicação, ou melhor o que comunicar e em qual formato tem sido o grande desafio para as empresas. O velho formato do “quadro de avisos” já não tem a mesma eficiência pela dinâmica dos assuntos e pelo volume de funcionários.

Segundo Nassar (2000), as empresas devem ter uma pré disposição natural a ouvir. Ela deve conhecer acima de tudo sua organização e seus funcionários para que a comunicação seja mais eficiente e possa ir de encontro com a expectativa dos ouvintes.

O gestor da comunicação interna precisa ter sempre em mente de que está a lidar com gente, com o ser humano, que pensa, observa, compara, que ouve, aprende, deseja, necessita, sente e, no fundo, só faz as coisas que quer. Por isso o papel fundamental de persuadir da comunicação. É preciso convencer, conquistar, explicar e, então, cooptar aliados para um determinado empreendimento, objetivo a ser atingido dentro da organização. (NASSAR, 2000, p. 11).

Comunicar é desafiador para as empresas. É uma responsabilidade muito grande atingir a expectativa dos seus empregados, por isso as empresas tem se voltado para isto.

As empresas tem investido em equipamentos, tecnologias, modernizando seus processos, mas o diferencial está no homem. Ele é o principal fator de competitividade nas empresas, ele é o talento que auxilia no crescimento da empresa.

Como vimos anteriormente, passada a fase inicial, para motivar-se, o homem necessita do auto-desenvolvimento, do ser útil e importante na sua atividade. Isto faz com que ele se sinta muito próximo a empresa, ou mesmo parte dela, uma relação

de transparência com a empresa. Para isto, ele deseja receber informações da empresa sobre sua função, seu desempenho, as metas e diretrizes para sua área, entre outras coisas que esteja ocorrendo na empresa.

Este processo de receber informações deve ser rápido para que ele possa abstrair o que for necessário as suas atividades.

A comunicação no interior das empresas para Nassar (2000) tem uma função além da divulgação de assuntos e notícias, atingindo patamares elevados na internacionalização da cultura empresarial, seus valores e e posturas éticas. O desafio é motivar o funcionário a ter orgulho de pertencer a uma empresa.

Este autor apresenta um cenário positivo nas empresas, onde três situações devem ser apontadas:

- A comunicação interna bem feita traz eficiência nos resultados da empresa;
- Uma área bem munida de informações pode auxiliar outras áreas na tomada de decisão, o que traria uma situação de status;
- Um modelo de gestão com funções nitidamente estratégicas;

Uma comunicação bem feita nas empresas permite também levar seus funcionários a motivação, pois permite uma proximidade com a empresa e ainda conhecer o que ela realmente está ofertando.

A comunicação também é estratégica nas empresas.

O sucesso da comunicação permite que o funcionário aderir à idéia ou mensagens que ele está recebendo.

Isto cria um ambiente favorável para a realização das ações que se deseja junto aos funcionários. É propício para despertar no funcionário uma responsabilidade no exercício de suas atividades e uma sensibilidade no trato com as pessoas. A busca é por um relacionamento de parceria com o funcionário, então a comunicação tem que refletir isso. É proporcionar uma parceria sustentável e mutuamente gratificante.

Nassar (2000) faz uma relação entre a comunicação e produtividade diretamente envolvidos. Esclarecer os funcionários é uma possibilidade de tornar-los porta-vozes da empresa e contribuir para comunicar conceitos verdadeiros referentes à empresa. Por outro lado, os funcionários mal informados, estes podem contribuir e transformar para disseminar informações equivocadas além de

colaboradores menos envolvidos com as estratégias globais da empresa e portanto menos comprometidos com os resultados da empresa.

Para ter efetividade na comunicação empresarial é necessário conhecer os funcionários e suas expectativas. É necessário estar próximo. Isto requer investimento tanto nos meios de comunicação quanto no conteúdo a ser desenvolvido.

Especificamente as empresas do ramo financeiro, os bancos têm investido fortemente na comunicação com seus funcionários. A própria distribuição geográfica das agências bancárias, por exemplo, exige um meio mais eficaz para atingir seus funcionários. As empresas estão investindo na intranet como um meio rápido de atualizar informações. É certo que as áreas de negócios dentro das empresas tem uma força maior, pois é onde se capta o dinheiro e se produz negócios para os bancos. Nesta gangorra, as áreas de serviços, como a de recursos humanos acabam perdendo espaço.

É assim que se desenvolve a criatividade das empresas na comunicação. Algumas lançam mão de 'hot site', intranet, e.mail, e.mail marketing entre outros. Os murais perderam espaço e a tecnologia ganhou território.

Neste universo de informações que os funcionários devem receber está também a melhoria na percepção dos benefícios, ou seja a remuneração indireta que recebem, eis o grande desafio para as empresas. Não basta ofertar benefícios, é necessário investir na comunicação para que eles saibam que estes existem e que são acessíveis a todos.

2.6 O desafio da atração e retenção dos talentos pelos benefícios

O fim de todas as ações da empresa quando oferta benefícios é a manutenção dos seus talentos.

Atentos na importância dos seus talentos humanos, as empresas estão preocupadas com estes que podem ser um capital igualmente imprescindível nas organizações, além dos previsíveis recursos físicos, materiais, mensuráveis objetivamente.

O humano compreende o conjunto de valores, a capacidade individual do sujeito em combinar conhecimento com habilidades e utilizar a serviço da criação; e

o estrutural que compreende toda a estrutura física da empresa, como máquinas e equipamentos.

O capital humano representa o valor agregado ao funcionário e seu potencial para apresentar soluções para os clientes.

Numa visão estruturada, segundo Terra (2001), as empresas possuem uma organização para controle que permite mensurar com mais propriedade os tangíveis e o contábil entre outros. No entanto, seus recursos humanos, também denominado “capital humano” são considerados intangíveis, o que é mais difícil mensurar. Ele apresenta duas estruturas de capitais: “humano e estrutural”.

Por essa razão que medir o físico, tangível é mais fácil do que o capital humano, que fica no universo do intangível muitas vezes.

Terra (2001, p. 192) fala da “multidimensionalidade do capital intelectual” como uma necessidade de aprofundamento e maior compreensão dos processos internos de aprendizagem que são diferentes em cada sujeito.

Mesmo com essa deficiência mais formal de estudos, percebe-se um movimento por parte das empresas para investir neste recurso humano de maneira sistematizada.

“Apesar disso, é possível se especular que à medida que as empresas se engajem nesses processos de contabilização do capital intelectual, passem a questionar seus processos de trabalho, cultura, estratégias de comunicação, emprego de sistemas de informação e políticas de administração de Recursos Humanos. O monitoramento explícito e formalizado dessas variáveis mais condizentes ao aprendizado, incentivo à criatividade, inovação e geração de conhecimento organizacional.”(TERRA, 2001, p. 193).

Isto é reflexo da expectativa de resultado criada em cima do potencial do capital humano presente no interior das empresas. Elas perceberam que todo este potencial criativo e de riqueza humana pode sim ser de grande proveito para o fortalecimento da competitividade nas empresas.

Ao definir suas lideranças internas a empresa busca o foco no resultado e cabe ao gestor promover, em conjunto com as empresas, ações que possam motivar seus empregados na busca dos objetivos definidos.

A aplicabilidade do potencial humano requer um ambiente propício, que permita o uso de suas habilidades e capacidades.

Deparamo-nos com um mercado competitivo e uma necessidade cada vez maior de identificar oportunidades de melhorias aos seus empregados e melhorias

em sua satisfação de trabalhar em suas empresas.

O fator motivacional pode ser desenvolvido por uma empresa atenta as necessidades de seus empregados, associados a isto, também é importante o desenvolvimento de sua liderança. As boas práticas de gestão aparecem como celeiros de ambientes motivacionais para seus empregados.

A avaliação de desempenho, por exemplo, entre outras coisas, busca avaliar a atitude do funcionário, independente se este desempenha um papel estratégico ou não na empresa. Os níveis gerenciais, por sua vez, tem a missão de comunicar eficientemente a estratégia da empresa aos seus subordinados. Agregado a isto, existe a comunicação tão importante no interior das empresas na sua parcela de contribuição no atingimento dos resultados. Haja visto, que ela também é medida na pesquisa de clima organizacional.

É preciso conhecer o interior das empresas, as lideranças organizacionais, a missão da empresa e seus valores para conhecer o que pode motivar um empregado a trabalhar nesta empresa. As empresas, por sua vez devem buscar a proximidade com seus empregados e entender o que de fato eles necessitam para manter-se produtivos na corporação.

Gil e Arnosti (2007) fazem um balanço do capital intelectual no interior das empresas e a dificuldade em mensurar de maneira tangível o que é absolutamente intangível. As empresas não se dão conta que estão perdendo um talento que possivelmente poderá fortalecer a concorrência. A empresa perde um capital de conhecimento. Ele aborda o assunto que é delicado e que muitas vezes passa despercebida pelas lideranças nas empresas.

“Trata-se de um circulo vicioso ligado ao mundo dos ativos intangíveis: a perda de capital intelectual gera perda de qualidade, que por sua vez impede a geração de conhecimento e, cada vez mais, deteriora o capital intelectual remanescente. Se cair vítima desse processo, qualquer entidade pode desmoronar rapidamente, não importa quanto tempo tenha levado para construir suas marcas e sua reputação”. (GIL; ARGOSTI, 2007, p. 173).

Ao abordar este assunto, os autores recomendam que as empresas devam criar um sistema de remuneração por competências, que de fato avalie o valor agregado que este empregado representa e conseqüentemente os resultados na empresa.

A remuneração direta, por outro lado, não representa a solução única, haja

visto que as pessoas estão em busca de melhores condições de empregabilidade mas também de salários. Ou seja, as empresas devem buscar outras formas de remuneração não financeiras e indiretas, tais como, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, envolvimento no processo, treinamento e plano de compensação ousado que compreende uma gama de benefícios perceptíveis aos funcionários.

Existem empresas de consultoria⁵ que podem auxiliar neste processo, em olhar o mercado da concorrência e oferecer subsídios importantes para a tomada de decisão nas empresas no direcionamento do pacote de benefícios, na remuneração, entre outros.

2.7 O papel das lideranças neste processo

As empresas estão passando pelo processo de olhar o mercado de concorrentes, observar o que as empresas estão oferecendo em termos de benefícios, precisam comunicar isto de maneira efetiva aos seus funcionários e também devem estar atentas as suas lideranças. Estas estão lidando diretamente com os funcionários, representam os talentos humanos e por isso a preocupação por parte das empresas.

Segundo Gil e Arnosti (2007) dificilmente as empresas que concentram autoridade e poder num grupo pequeno de executivos sobrevive num mercado segmentado. É preciso diversificar para que as empresas possam agregar valor do conhecimento de suas lideranças.

As empresas buscam mercado e portanto tem que ser competitivas, os funcionários vão no mesmo caminho, pois existe um valor reconhecido nas idéias, experiências, descobertas e especializações fundamentais no capital intelectual. Empresa que não se torna competitiva, não se fixa no mercado. Funcionário que não se torna competitivo com suas habilidades e qualificações também não se estabelece nas empresas.

Algumas empresas, mais especificamente no ambiente financeiro, e aqui

⁵ <http://www2.hewittassociates.com/Intl/LA/pt-BR/Default.aspx> e <http://www.towerswatson.com/brazil/>
acesso em 29/05/2011

citamos um banco como exemplo,⁶ com um olhar na dinâmica da competitividade está voltada para a preparação de suas lideranças. Cientes de que este verdadeiro recurso humano possa ser um diferencial no mercado, a empresa identifica um potencial de investimento nos seus talentos internos. A tônica não é mais uma despesa com treinamento, mas sim um investimento no seu potencial humano. Com isto, o exemplo de banco investiu no segundo semestre de 2010 R\$ 12 milhões num treinamento específico para seus executivos de alto escalão e até gerentes de agências em todo o país. Uma empresa foi contratada especificamente para ministrar o treinamento junto às suas lideranças. A empresa acredita que suas lideranças são fundamentais na consolidação e solidez dos seus negócios, no engajamento dos funcionários e na longevidade da própria instituição.

Slater (1999) trata a liderança como algo bastante dinâmico. Ele comenta que o líder que não permite mudar a si mesmo, que se torna resistente às propostas da empresa, não agrega sinergia, ao contrário, é capaz de bloquear o crescimento da empresa.

O líder é aquele que conduz os demais no caminho traçado pela empresa. Ele não deve ter medo, não deve viver do passado ou das memórias, mas sim estar voltado ao futuro.

Ainda segundo este autor, o sucesso da liderança depende da capacidade do líder em sair na frente, não ter receios, não ser comedido, não ter medo das mudanças, terem respostas rápidas e importantes para manutenção das metas estabelecidas pela empresa.

A liderança toma um corpo diferenciado à medida que o conceito estratégico perde um pouco o caráter tradicional e se torna mais abrangente, mais tolerante ao erro e ouvinte do tácito.

Deve-se considerar ainda que se encontre no interior das empresas pessoas bastante resistentes ao novo, ou ainda bastante conservadoras em suas atitudes.

Dilenschneider (1993) conta um pouco de sua experiência como consultor onde o líder deve ter a capacidade de colocar sua mensagem, de trabalhar com precisão mesmo num panorama altamente fragmentado e diversificado. Eles devem ter a capacidade de reconhecer que cada pessoa é composta de costumes e valores

⁶ <http://www.valoreconomico.com.br/impresso/hsbc/2040/315508/banco-usa-r-12-mi-para-treinar-lideres>, acesso em 01/10/2010.

diferentes que podem interferir na comunicação e no trabalho.

Um passo além é a capacidade que devem ter em compreender estas diferenças no interior das empresas e saberem se comunicar com cada grupo. Aprender a lidar com a diversidade.

Isto faz parte da administração moderna que citamos anteriormente. As empresas mudaram sua visão de homem enquanto funcionários, e é extremamente importante o alinhamento estratégico desta visão com a sua liderança.

É tratar com aqueles que estão diretamente em contato com os funcionários e que podem transmitir os valores da empresa, onde ela pretende investir e como conduzir, em especial, a expectativa dos funcionários no objetivo maior que é a manutenção de uma empresa competitiva.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Resultado da pesquisa com os bancos

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o resultado de uma pesquisa elaborada com oito bancos tornando conhecido os benefícios ofertados aos seus funcionários, o escopo de cada benefício e o destaque para o Banco Y.

Vamos conhecer algumas particularidades do Banco Y nos seus benefícios e seus objetivos.

Para esta pesquisa, em um consenso com outros bancos, foi identificada a necessidade do levantamento do escopo de alguns benefícios comuns e outros específicos e inclusive conhecer os seus diferenciais.

Estes são os benefícios que pesquisados:

- ✓ Plano de Saúde (obrigatório pela convenção coletiva de trabalho)
- ✓ Plano Odontológico
- ✓ Check-up
- ✓ Assistência Farmacêutica
- ✓ Programa de Apoio Psicossocial
- ✓ Auxílio Creche/Babá (obrigatório pela convenção coletiva de trabalho)
- ✓ Empréstimo Pessoal de Emergência
- ✓ Outros Benefícios

Observamos que nem todos os benefícios obrigatórios foram relacionados, ficaram de fora da pesquisa: Auxílio Transporte, Auxílio Alimentação, Seguro de Vida em Grupo e Requalificação Profissional.

No entanto, o critério de escolha foram os benefícios de interesse para os gestores em recursos humanos de cada banco.

Em que pese alguns benefícios serem definidos pela própria convenção coletiva de trabalho da categoria dos bancários, alguns bancos têm ofertado alguns benefícios de maneira diferenciada a seus funcionários.

Como resultado da pesquisa, observamos que para os benefícios obrigatórios, definidos pela convenção coletiva de trabalho, as práticas são muito similares. Os investimentos nestes benefícios estão limitados à sua obrigatoriedade.

Alguns benefícios possuem uma representatividade muito grande para os bancos. É comum que o benefício com Auxílio Alimentação, em atendimento ao PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador) seja considerado como a maior despesa, depois da folha de pagamento do banco. No entanto, é um benefício que não permite ajuste financeiro por parte dos bancos, em razão de sua definição convencionada pela categoria de trabalho.

Vamos conhecer as práticas identificadas em cada benefício objeto da pesquisa:

✓ Plano de Saúde:

Os bancos pesquisados ofertam plano de saúde nas modalidades pré-pagamento (seguro saúde) e pós pagamento (administrado).

Os planos de saúde são divididos seguindo um padrão: básico para os níveis funcionais técnicos e início de carreira; intermediários para os níveis gerenciais; e executivos para diretoria. Esta é uma maneira de gratificar seus funcionários com planos de saúde com níveis de conforto diferenciado.

É possível incluir dependentes filhos e cônjuges seguindo os mesmos critérios da receita federal: filhos até 24 anos, enteados, tutelados ou adotados; cônjuge ou companheira. Existe também a possibilidade de inclusão de companheira ou companheiro do mesmo sexo. Dois dos bancos responderam que é possível incluir dependentes agregados no plano, ou seja, pai ou mãe com um valor diferente do valor pago pelo funcionário. Isto é importante, pois tem um cunho social na empresa, haja visto, que a saúde pública é insatisfatória no país e a contratação de plano de saúde individual tem o custo atrelado a idade do usuário.

Dois dos bancos pesquisados responderam que em seus planos de saúde existe a cobertura para vacinas, o que se torna um diferencial, uma vez que esta é obrigação da saúde pública e, portanto excluído da obrigatoriedade para os bancos.

Sete dos bancos pesquisados informaram que praticam a co-participação nos seus planos de saúde. A co-participação, também conhecida como fator moderador tem caráter educativo, ou seja, conscientizar o usuário do plano para que este use seu benefício com responsabilidade e ainda seja um auditor, estando atendo a possíveis falhas nos consultórios, clínicas ou hospitais. Isto porque a cada utilização do plano de saúde em eventos básicos como consultas médicas e exames simples geram um valor percentual que será cobrado do usuário posteriormente.

Cinco dos bancos responderam que seus planos permitem que seus usuários solicitem o reembolso de suas despesas com consultas ou outras despesas, desde que observados os limites estabelecidos em contrato. Isto é conhecido como plano de livre escolha, onde o usuário tem a possibilidade de usar a rede de profissionais referenciados pela operadora de planos de saúde ou em profissionais particulares com a possibilidade do reembolso de parte da despesa.

No item plano de saúde, dois bancos informaram que possuem ações consideradas preventivas como: programas de acompanhamento de gestantes e check up para funcionários acima de quarenta anos. Isto tem um resultado bastante positivo em dois grupos de risco: às gestantes, pois é possível prever gravidez de risco e o impacto de custos de despesas com internações e para os usuários acima de quarenta anos suscetíveis a algumas doenças peculiares.

✓ Plano Odontológico

Todos os oito bancos responderam que ofertam o plano odontológico para seus funcionários.

Os oito bancos ofertam mais de três planos com adesão facultativa dos funcionários, bem como o tipo de plano escolhido. Apenas três bancos subsidiam parte das mensalidades no plano básico e para os demais planos é por conta dos funcionários. Mas os planos não são definidos por nível funcional.

O critério de participação dos dependentes é o mesmo que o citado no plano de saúde para todos os bancos.

Os planos também seguem um padrão: básico com coberturas básicas de tratamento; um intermediário com a cobertura para tratamento de ortodontia; e um superior com cobertura para tratamentos de custo mais elevado como implantes e próteses.

✓ Check-up

Dos oito bancos pesquisados um não oferta este benefício. Para os demais bancos, é possível realizar este rol de exames denominados de check-up acima dos trinta e cinco anos ou para gerentes de nível sênior.

Dos bancos que ofertam este benefício, um deles subsidia com 80% do custo, os demais bancos subsidiam 100% do custo destes exames.

✓ Assistência Farmacêutica

Dos oito bancos pesquisados, dois não possuem nenhum tipo de benefício como este. Para os demais bancos, existe um tipo de convênio com algumas farmácias ou distribuidoras pré-definidas para compra de medicamento e posterior desconto em folha de pagamento.

✓ Programa de Apoio Psicossocial

Dos oito bancos pesquisados, dois não ofertam este tipo de benefício a seus funcionários.

Para os demais bancos, este benefício é ofertado aos funcionários e extensivo aos dependentes.

Este benefício é composto de apoio em assistência psicológica, assistência jurídica, assistência orçamentária, assistência social; fisioterapia, nutrição; personal trainer (profissional de educação física), assistência orçamentária e psicopedagogia.

✓ Auxílio Creche/Babá

Todos os oito bancos pesquisados ofertam este benefício conforme descrito na convenção coletiva de trabalho da categoria dos bancários.

São elegíveis aos benefícios todos os dependentes filhos (enteados, adotados ou tutelados) com até a idade limite de seis anos, onze meses e 29 dias.

Este benefício é concedido como reembolso da despesa com creche ou babá para os dependentes com o limite de valor atualizado anualmente na convenção coletiva de trabalho.

✓ Empréstimo Pessoal de Emergência

Dos bancos pesquisados quatro responderam que possui algum tipo empréstimo a título de emergência para seus funcionários.

Este empréstimo tem como fim atender emergencialmente os funcionários que foram vítimas de doenças ou morte de familiares próximos, acidentes pessoais, sinistro em residência sem a cobertura no seguro residencial, ou alguma outra necessidade pessoal do funcionário. O limite do valor está atrelado a um múltiplo salarial, sendo o limite apresentado de quatro vezes o salário, com exceção de um banco cujo valor do empréstimo pode ser de trezentos mil reais com um prazo de

noventa e seis meses para pagamento, muito superior aos demais bancos cujo prazo é de trinta e seis ou vinte e quatro meses.

✓ Outros Benefícios

Dos oito bancos pesquisados, quatro retornaram com algum tipo de benefício diferenciado. Estes foram os benefícios citados:

Free-Choice: Verba anual disponibilizada ao funcionário para se utilizar com itens relacionados à saúde ou qualidade de vida; 14º salário: Salário adicional para anualmente aos funcionários

Gratificação Casamento: cinqüenta por cento do salário bruto; assistência funeral: elegível a todos os funcionários optantes pelos Seguros de Vida e de Acidentes Pessoais, custo de R\$ 2,52 por funcionário, extensivo ao cônjuge e filhos solteiros;

Acompanhamento do Programa de Gestante: isenção de co-participação, informações de internação e demais cuidados com a gestação;

Auxílio Financeiro: despesas com medicamentos, tratamentos/procedimentos médicos não cobertos pelos planos conveniados, psicoterapias, auxílio funeral; calamidade pública, ajuda para filhos portadores de deficiência e Prótese

3.2 O pacote de benefícios do Banco Y

No item anterior, conhecemos o resultado da pesquisa com oito bancos nos benefícios previamente definidos pelo interesse por parte dos gestores em recursos humanos.

Agora vamos conhecer especificamente o que o Banco Y tem ofertado no seu pacote de benefícios. Antes, porém, é importante saber como a empresa tem tratado este assunto.

Em 2010, o Banco Y resolveu investir em uma campanha publicitária para divulgar os benefícios ofertados para os que trabalham na empresa.

A campanha foi realizada na intranet corporativa com uso de uma linguagem jovem e um material colorido, além de chamadas no canal interno de televisão e pequenos cartazes espalhados pelos corredores e banheiros.

Este material tinha uma chamada para despertar o interesse no funcionário em contar sua história a partir do uso de algum benefício, seja ele financeiro, social ou qualquer outro.

Desde o lançamento, a campanha agora é feita pela divulgação do hot site criado em diretorias, grupos de treinamentos ou em reuniões com objetivo de fazer os funcionários lembrarem-se dos seus benefícios.

Antes da campanha os funcionários tinham uma visão dispersa dos benefícios e após esta divulgação houve uma melhora na percepção por parte das pessoas.

Para facilitar aos funcionários, os benefícios foram divididos nesta classificação:

Saúde e Bem-Estar:

- ✓ Assistência Médica
- ✓ Assistência Odontológica
- ✓ Campanhas de Vacinação
- ✓ Corridas e Caminhadas
- ✓ Espaço Saúde
- ✓ Feiras de Saúde
- ✓ Ginástica Laboral
- ✓ PAP
- ✓ Check-Up

Planejamento Financeiro:

- ✓ Auxílio Creche-Babá
- ✓ Previdência Complementar
- ✓ Produtos Financeiros Diferenciados
- ✓ Seguro de Vida
- ✓ Vale Refeição e Alimentação
- ✓ Vale Transporte
- ✓ Sheresave & Options
- ✓ Qualificação Profissional
- ✓ Auxílio Doença
- ✓ Estacionamento
- ✓ Auxílio-Funeral

Vantagens

- ✓ Bolsa Educacional

- ✓ Bolsa Idiomas
- ✓ Dia de Aniversário
- ✓ Licença Maternidade Ampliada
- ✓ Tempo de Casa Banco Y

Parcerias e Descontos

- ✓ Clube de Vantagens

Vamos conhecer um pouco mais destes benefícios:

Saúde e Bem-Estar:

Assistência Médica

Pensando em sua saúde e bem-estar pessoal e familiar, o Banco Y trouxe três das melhores empresas de assistência médica. Por meio de um convênio empresarial, você pode escolher entre as operadoras Sul América Saúde, Central Nacional Unimed ou Amil. Os estagiários também recebem o plano de saúde pela Unimed – Enfermaria gratuitamente.

O funcionário assume uma pequena parte da mensalidade, e o grande subsídio fica por conta do banco.

Assistência Odontológica:

Para atender ao funcionários, foram escolhidas as operadoras mais conceituadas do mercado: a Interodonto, a Odontoprev e recentemente também a Amil Dental. Além de poder optar pela prestadora de sua preferência, é possível escolher um entre os quatro planos diferentes ofertados com coberturas para exames clínicos, cirurgias, ortodontia, próteses, implantes e todo o acompanhamento necessário para manter sua saúde bucal.

A empresa subsidia uma parte da mensalidade independentemente do plano escolhido.

Campanhas de Vacinação:

Anualmente são realizadas campanhas de vacinação para todos os funcionários do Banco Y gratuitamente. A vacinação é gratuita e extensiva a todos

os funcionários terceiros e estagiários que estiverem na empresa, e deste o ano passado ela contempla o vírus mais recente.

Corridas e Caminhadas

É um programa de onde o funcionário ao se inscrever participa de um treinamento com a orientação direta de um profissional em educação física no desenvolvimento da prática esportiva de corrida ou caminhada. Os funcionários que tiverem interesse e aptidão poderão fazer deste espaço um momento de treinamento para maratonas. O Banco Y subsidia 50% da mensalidade deste programa.

O objetivo do banco é despertar no funcionário o interesse na prática esportiva como meio de preventivo de cuidados com a sua própria saúde, é o despertar da qualidade de vida.

Espaço Saúde

Em 2007, o Banco Y iniciou um programa de gestão de saúde e como parte deste programa, sete ambulatórios foram montados nos principais centros administrativos. Nestes ambulatórios, os funcionários têm sem nenhum tipo de despesa, atendimento médico assistencial, os primeiros atendimentos em caráter emergencial, indicação de médicos especialistas e orientação médica. Desde o início dos ambulatórios, os atendimentos já somam cem mil atendimentos, numa população de oito mil funcionários, isto representa o sucesso e boa aceitação dos funcionários neste tipo de atendimento.

Feiras de Saúde

Em 2006, surgiu a idéia de transformar a semana interna de prevenção de acidentes que é uma obrigatoriedade legal das empresas em feiras de saúde com apelo mais descontraído, informal, lúdico e com um pouco de bom humor. A feira de saúde manteve o caráter de prevenção de acidentes de trabalho na empresa, porém o formato de transmitir a mensagem tornou-se muito mais aceito e participativo por parte dos funcionários.

Ginástica Laboral

Foi introduzida no Banco Y desde 2001 uma pequena atividade física bastante direcionada ao profissional que executa atividades administrativas e muitas

vezes repetitivas como os bancários. Esta ginástica tem objetivo fazer um pouco de alongamento e corrigir a postura, sendo que este é um fator que promove afastamentos por doença entre os bancários.

Em algumas agências bancárias, esta ginástica laboral foi substituída por uma massagem localizada de rápida duração, cerca de 15 minutos, mas de grande valia para os profissionais que fazem atendimento ao público e, portanto o horário é bastante controlado.

Esta ginástica, ou programa de massagens é totalmente subsidiado pelo banco, sem impacto financeiro para os funcionários.

PAP

Foi introduzido no banco em 2005 o Programa de Apoio Profissional. Para isto foi contratada uma empresa especializada na prestação deste serviço colocando uma central de atendimento com uma equipe multidisciplinar para atendimento por telefone e em alguns casos específicos presencialmente.

Este programa veio preencher um espaço que havia no banco pela ausência de profissionais na área de serviço social.

Portanto, este atendimento tem o objetivo de atender aos funcionários em suas necessidades para apoio nas áreas de: serviço social, apoio psicológico, apoio jurídico, apoio nutricional e apoio financeiro. Todo este apoio é extensivo à família, o que possibilita que o funcionário consiga desenvolver melhor suas atividades, trazendo um conforto para solução de seus problemas pessoais.

O programa é totalmente subsidiado pelo banco, sem impacto financeiro nenhum por parte do funcionário.

Check-Up

É um benefício composto de vários exames que são realizados por executivos no banco. Este benefício tem caráter preventivo e é totalmente subsidiado pelo banco. Com ele é possível identificar os funcionários que estão em alguma situação limite de doença e poderão ser acompanhados por um profissional médico. O acompanhamento pós check-up será essencial para o sucesso do programa, mas depende em grande parte do comprometimento dos seus executivos.

Planejamento Financeiro:

Auxílio Creche-Babá

É um benefício concedido a todos os funcionários (homens e mulheres) que têm filhos pequenos. Ele serve para cobrir parte das despesas com a contratação de algum serviço de creche ou babá. Isto permitirá que o funcionário trabalhe com mais tranquilidade e saiba que estará deixando sua família em boas mãos.

Previdência Complementar

O plano de previdência familiar é uma forma de garantir uma renda complementar após a aposentadoria. Trata-se de um sistema de contribuição definida que permite a você fazer uma espécie de “poupança” durante sua carreira profissional.

Mensalmente, o banco depositará 0,5% do salário de todos os funcionários em seus respectivos fundos de previdência privada. Porém, é possível fazer uma economia maior e participar da chamada contribuição voluntária. Ao aderir a ela, o banco depositará em seu fundo de previdência de 3% a 12% do salário, conforme definido pelo funcionário.

O modelo atual de previdência privada não constitui o mais atrativo para os funcionários fazerem uma adesão voluntária, pois apesar da contribuição mensal a ser definida pelo funcionário, o banco continua a depositar o 0,5% do salário. Este benefício está sob análise e um estudo está sendo elaborado pelo banco para sua melhoria.

Produtos Financeiros Diferenciados

O banco coloca à disposição dos funcionários todos os produtos ofertados aos clientes externos de maneira diferenciada.

São benefícios compostos por: subsídio de juros no uso do limite do cheque especial, isenção de taxas administrativas ou taxas de cadastro para adesão ao consórcio, isenção total de todas as tarifas bancárias, isenção da taxa de cartão de crédito, isenção de taxas para emissão e uso do talão de cheques e caixas automáticos ou caixas eletrônicos denominados de 24hs, linhas de crédito pré-aprovadas para compra de automóveis, imóveis e empréstimo pessoal.

Além disso, é possível fazer um empréstimo pessoal a título de emergência no limite de dois salários com prazo de 24 meses altamente subsidiado pelo banco.

Seguro de Vida

É um benefício ofertado aos funcionários por meio de uma apólice de Seguro de Vida em Grupo que assegura ao titular do seguro ou ao beneficiário indicado, uma indenização nos casos de: morte natural, morte por acidente, invalidez especial por acidente e invalidez permanente total por doença. O funcionário poderá contribuir com apenas 10% da mensalidade ou não contribuir a seu critério.

Vale Refeição e Alimentação

É um benefício que visa atender a uma legislação específica, como vimos no item 2.4 - A política de benefícios, na Revisão da Literatura.

No entanto, no pacote de benefícios ofertado pelo Banco Y, ele é totalmente subsidiado pelo banco e por decisão da empresa, é extensivo também aos estagiários.

É um benefício que contribui com os gastos de refeição e alimentação, pois o é recebido em créditos em cartão específico que poderá ser utilizado em ampla rede de restaurantes e mercados que fazem parte de uma rede credenciada.

Vale Transporte

O vale transporte é ofertado aos colaboradores que possuem uma despesa com transporte para se locomoverem ao trabalho superior a 4% do seu salário. Isto está definido pela convenção coletiva da categoria profissional. O valor é pago em dinheiro aos seus funcionários.

Além disso, o banco possui uma frota de veículos que alguns funcionários poderão fazer uso a critério das respectivas diretorias.

Para os executivos seniores, existe uma bonificação paga em dinheiro para aquisição de um veículo para uso pessoal. Alguns executivos, além da presidência, além de veículo da empresa, estes terão seguranças e motoristas à disposição.

Além disso, temos quatro centros administrativos concentrados na cidade de Curitiba. Visando otimizar custos de transporte com taxi e viabilizar o deslocamento entre estes prédios, foi disponibilizado transporte em vans com horários definidos de segunda a sexta feira. Com isto, as reuniões devem se adaptar ao horário de deslocamento, haja visto que existe uma grande interação entre as áreas nos quatro prédios.

Sheresave & Options

O Sharesave é um benefício que permite uma forma fácil de economizar dinheiro diretamente do salário para compra de ações do Banco Y. Por meio deste programa, serão realizados débitos mensais de um valor fixo, que serão direcionados para uma conta no Reino Unido. Ao término do período de investimentos, será possível usar as economias para comprar ações do banco a um preço pré-definido no início do plano, já com 20% de desconto.

Este desconto é exclusivo para os funcionários, diferentemente da compra de ações realizadas num mercado de ações. Portanto, esta é a vantagem.

Requalificação Profissional

O Programa de Requalificação Profissional do Banco Y é uma oportunidade para o ex-funcionário atualizar seus conhecimentos e aumentar a chance de se adequar ao mercado de trabalho. O benefício é exclusivo para funcionários que são dispensados do banco e dá direito a um valor em reais para ser, obrigatoriamente, utilizado no pagamento de cursos. O programa representa uma oportunidade para o ex-funcionário aprimorar-se e voltar ao mercado com mais chances.

Este benefício é pago no valor máximo de R\$ 684,09 reembolsando o curso realizado diretamente à empresa ou instituição de ensino onde o mesmo foi realizado.

Auxílio Doença

O Auxílio Doença é pago ao funcionário afastado em mais de quinze dias pelo INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social. Entretanto, o banco faz um complemento de salários, uma vez que o órgão público paga uma parte do salário do funcionário. Isto poder representar um desencaixe financeiro para quem já está afastado. Para isto o banco complementa este valor trazendo mais segurança ao funcionário.

Estacionamento

O Banco Y concede uma vaga de estacionamento para os funcionários a partir do nível gerencial em todos os centros administrativos. Para os funcionários que estejam lotados em outras unidades, o benefício é concedido por meio do reembolso do pagamento do estacionamento.

Auxílio-Funeral

Todos os funcionários possuem cobertura no benefício do auxílio funeral. Ele compreende todas as despesas com liberação do corpo, traslado, urna e enterro. É extensivo aos dependentes do titular. Para isto existe uma empresa contratada que deverá ser acionada para que esta providencie todo o processo até o enterro.

Vantagens

Bolsa Educacional

O Banco Y subsidiar parte de suas despesas de cursos de graduação e pós-graduação como o programa de Bolsa Educacional. O subsídio é de 50% do valor de da mensalidade, limitado a R\$ 360,27.

Este benefício permite ao funcionário ascensão na sua carreira profissional com apoio financeiro por parte da empresa.

Bolsa de Idiomas

É um benefício que permite incentivar o crescimento profissional e educacional dos funcionários do banco. Para isto foi criado o programa Bolsa de Idiomas. Com ele é possível ter até 70% de seu curso de inglês ou espanhol subsidiado pelo banco, com um limite de R\$200,00.

Dia de Aniversário

Este benefício foi introduzido em 2006 e de grande sucesso por parte dos funcionários.

É constituído de um dia de folga no mês de aniversário do funcionário. Ele poderá ser negociado com o gestor imediato e ser imendado com algum feriado no mês. É um dia para o funcionário aproveitar de acordo com a sua vontade.

Licença Maternidade Ampliada

É um benefício que foi definido pela categoria profissional dos bancários onde as funcionárias poderão solicitar mais 60 dias de licença para ficarem com seus filhos.

O Banco Y por decisão própria decidiu estender este benefício a outras categorias que trabalham conosco, como os securitários, comerciários e agentes autônomos. Portanto todas as funcionárias poderão requerer este benefício.

Tempo de Casa Banco Y

Este benefício foi introduzido em 2007 e também de grande sucesso por parte dos funcionários. Ele é composto de um dia de folga para cada cinco anos de trabalho e ele é cumulativo. Por exemplo, um funcionário que completa quinze anos de trabalho, tem direito a três dias de folga. Este mesmo funcionário ao completar vinte anos terá agora quatro dias de folga para gozar como ele mesmo decidir: com imenda de feriado, como um prolongamento de férias, por exemplo.

Isto é uma maneira de valorizar os funcionários pelo tempo de sua carreira que foi dedicado ao banco.

Parcerias e Descontos

Clube de Vantagens

É um benefício composto de vantagens em desconto e na forma de pagamento diferenciada para os funcionários do Banco Y. Para isto foi criado um hot site contendo todas as empresas que fazem parte desta parceria. São inúmeras e vamos destacar apenas algumas: carta bônus para compra de veículos das montadoras Ford e Chevrolet, descontos para veículos da montadora Nissan, descontos de até 30% de desconto para eletrodomésticos direto da fábrica, entre outros. É possível escolher também entre as parcerias locais em estados ou cidades para descontos em academias, escolas particulares, faculdades, escolas de idiomas entre outros, descontos em farmácias para compra de medicamentos.

O Clube de Vantagens é de grande sucesso por parte dos funcionários pois traz ganhos financeiros reais. Com ele é possível fazer um planejamento de viagens com passagens e hospedagens com desconto. É por estas vantagens que o clube conseguiu atingir a todos os funcionários pois atende a diversas áreas de interesse de cada pessoa.

3.3 Objetivos do Banco Y: criar uma nova cultura de benefícios integrados focados na qualidade de vida

Em 2007, o Banco Y promoveu uma integração nas ações de saúde contratando uma empresa de consultoria para auxiliar neste processo. Com isto, foram instalados sete ambulatórios para atuarem além de um atendimento

assistencial e emergencial, foi introduzido o conceito de médico familiar para uma proximidade maior com os funcionários.

Mais recentemente foi criada uma área exclusiva para tratar da saúde dos funcionários com a integração do plano de saúde, plano odontológico e ações de qualidade de vida em uma única gestão.

Isto foi uma ação estratégica na empresa, pois o plano de saúde representa a segunda maior despesa na empresa, depois da folha de pagamento. Portanto, esta despesa requer um acompanhamento criterioso por parte da empresa.

A criação de uma única gestão permitiu concentrar ações que pudessem viabilizar a otimização dos custos. É ofertar o melhor benefício, com qualidade mas com o menor custo possível.

As empresas trabalham muitas vezes com um orçamento apertado, e no Banco Y não é diferente. Existe uma necessidade de ajuste financeiro para a manutenção da competitividade da empresa.

Diante do tripé custo versus risco e na base o equilíbrio, o banco decidiu investir em um conjunto de ações denominados qualidade de vida. O objetivo destas ações é a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho.

Estes dois polos fazem parte da vida do funcionário, mas se não forem bem trabalhados, o funcionário pode perder a competitividade e comprometer sua carreira.

As ações empregadas no plano de saúde visam buscar alternativas de tratamento com efetividade para o funcionário. Em casos de doenças graves, a empresa faz uso de médicos particulares, independente apenas do custo, mas que sejam resolutivos no tratamento médico. Para cirurgias de altíssimo risco para o funcionário, uma segunda opinião médica é utilizada para verificar outras alternativas de tratamento à cirurgia propriamente.

Este conjunto de ações, que também é extensivo aos dependentes, tem melhorado a percepção do funcionário para com a empresa. Ele consegue perceber uma preocupação com sua saúde e bem estar.

Para que estas ações possam ser realizadas, é indispensável o gerenciamento do risco saúde. Ou seja, acompanhamento minucioso dos demais gastos apresentados com tratamento médico de todos os usuários. O banco tem realizado alinhamento constante de todos os processos afim de que nenhum desvio de custo possa ser cometido.

Numa nova fase deste projeto, ações serão implantadas para acompanhamento de casos crônicos. Trata-se de funcionários com doenças que não tem cura e citamos por exemplo, diabetes, e que ao longo do tempo poderão representar despesas médicas de alto custo em razão desta patologia. Por isso, os portadores deste tipo de doença devem ser acompanhados.

Em seguida deveremos promover as ações num programa nutricional com a contratação de uma nutricionista para atendimento pessoal aproveitando a estrutura dos ambulatórios. Esta profissional terá como missão auxiliar na qualidade de vida dos funcionários por meio de uma alimentação saudável dentro das possibilidades dos próprios funcionários, conhecendo o cardápio dos restaurantes próximos afim de auxiliá-los em sua re-educação alimentar. Nós temos uma população de funcionários com sobre peso e isto é potenciammente um risco à saúde e a longo prazo podem se tornar crônicos.

Também deveremos incrementar o atual programa de corridas e caminhadas com objetivo de despertar o interesse dos funcionários nestas duas atividades físicas, com a promoção do subsídio da mensalidade, ou ainda outras atividades de interesse dos funcionários. O importante é que o funcionário desperte que o sedentarismo não é saudável e tenha atitudes de qualidade de vida.

Estas ações terão efeito com o indispensável engajamento do funcionário. Este tem que ser o sujeito ativo para estas ações, para que realmente tenham resultado positivo em suas vidas.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Beuren (2009, p 92), a abordagem qualitativa permite destacar particularidades ainda não observadas num estudo cuja abordagem é quantitativa. A qualitativa por sua natureza permite um estudo mais aprofundado do tema. Para ela, o uso da metodologia qualitativa permite a descrição de um problema preservando a sua complexidade, e ainda analisar as diversas variáveis, bem como a compreensão e classificação de diversos processos dinâmicos identificados no fenômeno estudado.

A análise documental “baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”, conforme descreve Beuren (2009, p. 89). Além disso, esta análise permite a organização de informações antes dispersas. Ou seja, é possível analisar os fatos do passado para explicar uma tendência de futuro.

A pesquisa descritiva retrata o assunto como ele se apresenta, sem, contudo que este seja manipulado pelo pesquisador. Isto consiste em identificar, relatar e comparar o fenômeno, mas de maneira descritiva.

Neste contexto, a pesquisa proposta foi descritiva, pois o foco esteve na identificação das boas práticas de gestão para os funcionários traduzida no levantamento do pacote de benefícios praticados por oito bancos. Benefícios estes utilizados como atrativo aos funcionários.

Como base de pesquisa, utilizamos oito bancos filiados a FEBRABAN, que é a Federação Brasileira que representa o setor bancário no país. Sua missão é contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País, representando os seus associados e buscando a melhoria contínua do sistema financeiro e de suas relações com a sociedade.

A pesquisa foi constituída a partir de uma matriz numa planilha onde os cada banco deveria informar a descrição dos benefícios praticados.

Além destes oito bancos, pesquisamos o que o Banco Y tem praticado no seu pacote de benefícios e como tem investido na retenção e motivação de seus funcionários.

5 CONCLUSÃO

Custo com benefícios representam gastos significativos nas empresas, depois da folha de pagamento. A assistência médica é o segundo maior gasto em benefícios. Num ambiente globalizado e competitivo, o gerenciamento de custos dos benefícios tem papel fundamental nas empresas. Isto terá reflexo direto nas despesas administrativas e a sua redução tornará a empresa mais competitiva, com menores custos de manutenção. Isto é o ideal de todas as empresas.

Eficácia do programa de benefícios compreende uma definição estratégia, desenho ajustado aos interesses da empresa, mas, também dos funcionários e o gerenciamento especializado apresenta resultados. O pacote de benefícios pode ter um diferencial no pacote total de remuneração recebida pelo funcionário.

Verificamos em nossa pesquisa com outros bancos que muito pouco se tem feito como diferencial de atrativo, apenas alguns benefícios pouco expressivos foram citados. Entre os bancos pesquisados não se pratica um diferencial nos benefícios obrigatórios naqueles definidos previamente pela convenção coletiva de trabalho da categoria.

A estratégia do Banco Y tem sido investir em benefícios que promovam a qualidade de vida do funcionário. O principal representante deste benefício é o plano de saúde. Ele pode ser um vilão nos custos e por isso é muito importante comunicar cada vez mais o quanto isto custa para as empresas. É por meio do plano de saúde que os funcionários têm acesso a tratamentos médico-hospitalares cada vez mais avançados, que estes custos podem ir muito além dos próprios salários, permite que o funcionário se sinta comprometido com a empresa, tem impacto direto na motivação e na produtividade e existe uma deficiência muito grande no serviço público nesta área. Os custos médicos e hospitalares crescem em índices além da inflação de preços ao consumidor. Ele tem um custo para o crescimento que envolve tecnologia e outros estudos e pesquisas que elevam o preço.

Atenta ao elevado custo com o benefício do plano de saúde, o Banco Y decidiu investir numa eficiente gestão integrando este benefício com a qualidade de vida. A gestão deve ter uma visão ampla: uma organização saudável. Abaixo disto, indicadores que irão nortear o trabalho, como a qualidade, o custo e a dimensão estratégica na empresa.

A empresa tem que assumir como estratégico estas ações de gerenciamento. Isto não deve ser considerado apenas como um custo a mais em seu preço final, mas sim um investimento que trará como resultado funcionários mais seguros e engajados em suas atividades, o que resulta em produtividade e aumento dos resultados financeiros para as empresas.

6 REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. O Portal da Administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/empresas-apostam-em-beneficios-para-segurar-os-talentos/34648/>, acesso em 16 nov. 2010.
- ANS. Agência Nacional de Saúde. Disponível em: http://www.ans.gov.br/index.php/legislacao/busca-de-legislacao?palavrachave=&origem=&codigonorma=&pag=1&enviar=enviar&pesquisa_r=&numero termo=9656&datadoureferencia=igual&datadou=, acesso em 21 mai. 2011.
- AON HEWITT. Disponível em: <http://www2.hewittassociates.com/Intl/LA/pt-BR/Default.aspx>. Acesso em 29 mai. 2011.
- BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003
- CARVALHO, Gilda M Rocha; TAVARES, Marcia da Silva. **Informação & Conhecimento: Uma abordagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DILENSCHNEIDER, L. Robert. **Brifing para Líderes**. Tradução Osvaldo Franco. Rio de Janeiro: LTC, 1993.
- FEBRABAN. Bancos Associados. Disponível em: http://www.febraban.org.br/Bancos.asp?id_pagina=30, acesso em 05 nov.2010.
- FEINBERG, Mortimer R. **Psicologia para Administradores**. Tradução Fernando José Leite Ribeiro. São Paulo: Papelivros, 1989
- FROTA NETO, Antonio. **Um Estudo sobre Motivação nas Teorias das Organizações**. Fortaleza: UFC, 1983.
- HORTON, Thomas R. Keith; REID, Peter C. **Endomarketing Empresários versus Executivos – Em busca de uma nova Parceria**. Tradução Reinaldo Castello. São Paulo: Makron Books, 1993.

- LEBOYER, Claude Levy. **A crise das motivações**. Tradução Cecília W Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro. **A Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- LOUREIRO GIL, Antonio de; ARNOSTI, Jose Carlos Melchior. **Balanço Intelectual**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. Tradução Margarida Maria C. Oliva. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/pat/default.asp>, acesso em 21 mai. 2011.
- NASSAR, Paulo (Org). **Comunicação Interna – A força das Empresas**. São Paulo: Aberje, 2000.
- SLATE, R. **Liderança de Alto Impacto**. Tradução Julio Bernardo Ludermir. São Paulo: Publifolha, 1999.
- SMITH, Dayle M. **Como motivar pessoas nas empresas**. Tradução Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- TERRA. José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócios, 2001.
- TOLEDO, Flavio. **Administração de Pessoal – Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TOWERS WATSON BRASIL. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/brazil/>. Acesso em 29 mai. 2011.
- VALOR. Valor Econômico. Disponível em: <http://www.valoreconomico.com.br/impreso/hsbc/2040/315508/banco-usa-r-12-mi-para-treinar-lideres>, acesso em 01 out. 2010.

7 ANEXOS

Questionário

Item - Plano de Saúde

1. Modalidade (seguro saúde/medicina em grupo ou Cooperativa Médica)
2. Operadora
3. Sistema (pós ou pré-pagamento)
4. Planos oferecidos (Básico, Intermediário, Superior e Executivo)
5. Nº de Vidas por plano (Básico, Intermediário, Superior e Executivo)
6. Critérios de Elegibilidade do plano (por padrão e nível)
7. Critério de Elegibilidade (Dependentes)
8. Compartilhamento dos custos (% de subsidio da empresa por plano)
9. Custo parte funcionário -Mensal fixo por vida
10. Critérios para mudança de plano (upgrade e downgrade)
11. Tem cobertura para Agregados?
12. Quais os critérios de elegibilidade?
13. Quais são os planos oferecidos?
14. Custo por agregado? (parte empresa)
15. Custo por agregado? (parte funcionário)
16. O plano é adaptado á Lei 9.656/98?
17. Coberturas Adicionais
18. Tipo de Acomodação (por plano)
19. Ambrangência da Rede Credenciada (Regional/ Nacional/ Internacional)
20. Critérios de co-participação (por plano)
21. Existe alguma isenção de co-participação? Expecifique?
22. Seguro de Remissão
23. O plano permite reembolsos?
24. Tabela utilizada
25. Coeficiente de Honorários (CH)
26. Reembolso por Consultas (por plano)
27. Multiplos de reembolso em Exames e Procedimentos
28. Multiplos de reembolso em Honorários Médicos

29. Programas Preventivos (especificar)

Item - Plano Odontológico

1. Modalidade (seguro odontológico/odontologia de grupo/Cooperativa Odontológica)
2. Operadora
3. Sistema (pós ou pré-pagamento)
4. Planos oferecidos (Básico, Intermediário, Superior e Executivo)
5. Nº de Vidas (por plano)(Básico, Intermediário, Superior e Executivo)
6. Critérios de Elegibilidade (por plano)
7. Elegibilidade (dependentes)
8. Compartilhamento dos custos (% de subsidio da empresa por plano)
9. Custo funcionário -Mensal fixo por vida (parte funcionário)
10. Critérios para mudança de plano (upgrade e downgrade)
11. Tem cobertura para Agregados?
12. Quais os critérios de elegibilidade?
13. Quais são os planos oferecidos?
14. Custo por agregado? (parte empresa)
15. Custo por agregado? (parte funcionário)
16. O plano é adaptado á Lei 9.656/98?
17. Coberturas (por plano)
18. Coberturas Adicionais
19. Critérios de co-participação por plano?
20. O plano permite reembolsos?
21. Coeficiente de Honorários (CH) por plano

Item - Check-up

1. Critérios de Elegibilidade (por nível e idade e etc)
2. Fornecedores
3. Compartilhamento dos custos
4. Custo per capita

5. Integrado benefício saúde
6. Periodicidade
7. É obrigatório ou opcional?
8. O check up faz parte de algum programa de Prevenção de Saúde?

Item - Assistência Farmacêutica

1. Modalidade (Pbm/Reembolso na compra de medicamentos)
2. Prestadores
3. Critérios de Elegibilidade
4. % Subsidio da empresa
5. Faz parte de algum Programa Preventivo? Especifique?

Item - Programa de Apoio Psicossocial

1. Critérios de Elegibilidade
2. Dependentes Elegíveis
3. Prestador
4. Formato do programa (por telefone, pessoalmente, ambos)
5. Custo para funcionário
6. Coberturas e Serviços fornecidos
7. Serviços adicionais
8. Limite de Utilização
9. Programas Preventivos

Item - Auxílio Creche/Babá

1. Cobertura
2. Contemplado pelo Acordo Coletivo
3. Possui Creche própria
4. Elegibilidade
5. Tipo de Pagamento (reembolso, etc.)

6. Periodicidade
7. Valor do Reembolso

Item - Empréstimo Pessoal de Emergência

1. Elegibilidade
2. Casos abrangentes
3. Valor do empréstimo
4. Limite mensal de endividamento
5. Parcelamento
6. Juros/Taxas
7. Frequencia de Renovação

Item - Outros Benefícios

1. Outros Benefícios? Especifique?
2. A empresa possui ambulatório médico?
3. Modalidade (administração própria/terceirizada ou pelo convênio)
4. Prestador(es)?
5. Atendimento nacional ou regional? Especifique?
6. Especialidades atendidas no ambulatório
7. Número de Profissionais por especialidade
8. Numero de vidas média atendidas
9. Atendimento para funcionários e dependentes?
10. % Subsídio da empresa
11. A empresa possui Programas de Promoção a Saúde? Especifique?
Cite alguns exemplos?
12. Qual a periodicidade das campanhas?
13. Existe algum incentivo financeiro nas campanhas de Promoção a Saúde? Especifique?
14. As campanhas realizadas são de nível nacional?

15. Qual formato das campanhas (orientação através de cartazes, folhetos, folders, intranet, por telefone e etc.)
16. Existe acompanhamento das campanhas realizadas, por número de atendimentos?
17. Existe apoio dos prestadores de convênio médico ou odontológico? Especifique?
18. A empresa possui algum Programa de Prevenção? Especifique?
19. Prestador(es)?
20. Formato do Programa?
21. % de subsidio da empresa nos Programas?
22. Numero de funcionários atendidos (média)?
23. Qual o custo empresa nos Programas Preventivos?
24. Existe apoio do prestadores de convênio médico ou odontológico? Especifique?
25. Existe acompanhamento médico da empresa?
26. A empresa possui Programas Específico de Ajuda Social Extraordinária
27. Critérios de Elegibilidade
28. Coberturas
29. % de subsidio da empresa nas despesas
30. Existe limite para concessão do benefício? Qual o valor
31. Numero de funcionários atendidos (média)